

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sayonara Miranda Oliveira

O Impacto do Sofrimento Psíquico do Assédio Moral no Desempenho dos Profissionais de Educação Superior: Um Estudo de Caso

outubro de 2013



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Sayonara Miranda Oliveira

O Impacto do Sofrimento Psíquico do Assédio Moral no Desempenho dos Profissionais de Educação Superior: Um Estudo de Caso

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

outubro de 2013

DECLARAÇÃO

Nome: Sayonara Miranda Oliveira

Endereço eletrónico: sayomiranda@hotmail.com

Título de dissertação: **O impacto do sofrimento psíquico do assédio moral no desempenho dos profissionais de educação superior: um estudo de caso**

Orientadora:

Professora Doutora Carolina Feliciano Machado

Ano de conclusão:

2013

Designação do mestrado:

Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITO DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO INSCRITA DO INTERESSADO, QUE TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, outubro de 2013.

Assinatura

“As coisas vulgares que há na vida· Não deixa saudades
Só as lembranças que doem
Ou fazem sorrir

Há gente que fica na história
da história da gente
e outras de quem nem o nome
lembramos ouvir

São emoções que dão vida ...”

(compositor: Jorge Fernando)

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pois na Sua infinita sabedoria sempre conduziu minha vida numa caminhada de realizações, mesmo no momento em que não compreendia o que Ele estava a preparar, quando a tristeza e as lágrimas me enchiam o coração, logo Deus se fazia presente, consolando minhas aflições.

Agradeço aos meus pais e avós, que me educaram e me ensinaram os valores éticos morais, os quais considero essenciais, a eles, que em muitos momentos abdicaram de sua vida em favor dos filhos e dos netos. Agradeço ao meu pai, que tão prematuramente nos deixou, mas sem ele com certeza eu não teria chegado aonde estou. Sei que onde está continua a velar por mim, gostaria de compartilhar com ele este e muitos outros momentos da minha vida. Agradeço a minha mãe, que cuida e resolve os meus assuntos quando estou ausente, pelo apoio recebido e disponibilidade de resolver meus assuntos. Agradeço a minha irmã e às minhas sobrinhas pelo apoio dado.

Um agradecimento especial a duas pessoas importantes e, minha vida as minhas amigas e segundas mães Arabela e Berenice.

A alegria da chegada a um novo país, novas descobertas, novas expectativas, ainda me lembro do primeiro dia em que cheguei a Uminho, quase ainda sem acreditar na minha aprovação para o mestrado, quanta emoção! O primeiro dia de aula, tudo parecia tão estranho, nenhum rosto conhecido, rostos que aos poucos foram se tornando conhecidos e alguns se destacaram pela amizade que aflorou. Agradeço a minha turma, que tão bem me acolheu, e a alguns colegas (amigos) em especial.

Logo no primeiro dia de aula, aquele rapaz conhecedor do Riapa, parecia conhecer tudo sobre a Universidade e a cidade. Não tardou e logo viramos amigos, A ti Fernando Martins, meus agradecimentos pelas orientações, as tardes de estudos em que eu quase te derretia, pois estudávamos com o aquecedor ligado bem junto a nós. Como sentia frio! Muito obrigada a ti que protagonizou muitas histórias.

Muito obrigada a Irene Martins; quantas boleias regadas com boas risadas e desorientação, as vindimas. Nosso grupo de estudo era algo muito prazeroso, apesar das obrigações. Quantas noites de estudos no Lais de Guia. Como falar do nosso grupo de estudo, sem falar no Mário com seu sorriso largo e paciência de nos aturar. Obrigada, Mário, pela paciência, sensibilidade, as palavras de apoio, o rapel e agenda social.

Agradeço a Solange e a toda sua família, minha segunda casa; obrigada pelo carinho com que me acolheste em tua casa e em tua família, pelo apoio e ajuda, pelas tuas palavras e convivência. Agradeço ao Jorge pelo batizado na neve e as aulas de ski. Quantas nódoas roxas! Foi quando descobri que meu corpo tem vontade própria e que tinha uma atração pela neve, incontáveis as quedas.

Obrigada a Natacha, Eva, Joana, Birgit, amigas de tantas horas, amigas de estudos, de convivência, quantos bons momentos passamos juntas; sem vocês os dias em Portugal não seriam tão bons. Birgit e nossas missas de domingo. Eva e Joana, o que falar dos nossos cafés, jantares e o Bar do Lip?

Obrigada a todos os professores, cada um a seu modo contribuiu para a nossa aprendizagem e preparação para este momento. Em especial, agradeço a minha orientadora, Professora Doutora Carolina Feliciano.

Quero agradecer às amigas de casa, Carla e Sara, uma convivência de amizade, cumplicidade; quantos segredos compartilhados! Nossa casa era como coração de mãe: sempre cabi mais um, e não tardou logo mais um morador veio brindar-nos com sua alegria e jeitinho meigo, se tornando-se o dengo da casa.

António Martins, que logo se tornou um grande amigo, companheiro e cúmplice de tantas aventuras, quantas conversas, lágrimas e risos. Meu pé de valsa, quantas histórias para contar. Aguentou meus stresses, acompanhou-me nas viagens, no remo; o que falar das festas a fantasia? Nem sempre os nossos amigos iam fantasiados, mas nós dois estávamos sempre bem arrançados.

E como em nossa casa sempre coube mais um, junto com António Martins veio Rui Ramoa que embora não morasse em nossa casa, morava em nossos corações. Obrigada Rui Ramoa, pela amizade e os bons momentos vividos, sem a amizade de

Rui e António meus dias em Portugal não teriam sido tão felizes. Junto com os estudos, vieram muitas horas de conversas, os jantares, as viagens e as festas.

Carla, Sara, António e Rui foram a minha família em Braga, nossos jantares das segundas-feiras jamais me saíram da lembrança.

Fernando Martins, nossa amizade ultrapassou a sala de aula, e logo estava eu a conviver com a sua família, naquela passagem de ano, que com certeza foi uma das melhores da minha vida, dividiu comigo o irmão, que hoje considero também meu irmão de coração. Fernando e António, eu não posso deixar de agradecer a acolhida que tive na casa dos vossos pais. Quero agradecer o quanto fui bem recebida em vossa casa, e dizer o quanto me orgulho de ter sido convidada para o jantar de família, o quanto me senti parte da família, quero expressar o carinho que tenho pelo Sr. António e Dona Adelaide.

E como Deus é sábio, coloca as pessoas certas na hora certa, a cada etapa pessoas foram colaborando para a realização deste trabalho.

São tantos os agradecimentos, que, nesta hora, vemos quanta gente faz parte da nossa vida. Agradeço a minha amiga Marta Santana, amiga de todas as horas. A Leonildo, muitas risadas nas águas da barragem de Queimadelas. Leo, “ vamos fazer o que nunca foi feito”.

Agradeço a muitos amigos brasileiros e portugueses que dividiram as informações, as saudades, e que ajudaram a conviver com a distância de casa.

Não posso deixar de agradecer a alguns colegas de trabalho que colaboraram com meu afastamento, o que possibilitou meus estudos e depois ao responderem à pesquisa, possibilitando a conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos os que, mesmo sem citar aqui os nomes, de alguma forma, contribuíram para mais esta conquista.



Resumo

O presente trabalho é um estudo de caso realizado na Universidade do Estado da Bahia, Campus XII- Guanambi. Seu objetivo é estudar e compreender os elementos envolvidos no assédio moral no local de trabalho. 49 pessoas participaram da pesquisa entre professores, funcionários e técnicos; todos são trabalhadores da Universidade.

Os estudos mostraram que o assédio moral é um assunto complexo, envolto em questões económicas, políticas e psicológicas, que se instala e desenvolve a partir do seu contexto de desigualdade, de poder de uma das partes e das características pessoais da pessoa.

Ao estudar o tema assédio moral, é possível compreender a história das relações laborais, os avanços e lacunas que envolvem o tema.

O estudo demonstrou que, apesar de o assédio moral ser um fenómeno antigo, nem sempre foi alvo de muita atenção as discussões em volta do tema têm que ser intensificadas. As pessoas ainda permanecem com muitas dúvidas no que diz respeito ao próprio conceito do que é assédio moral, quais os tipos de comportamentos considerados assédio moral e principalmente como se defender ou quais as providências jurídicas a serem tomadas. As discussões e estudos sobre o tema precisam avançar mais, a fim de melhorar a sua compreensão e melhorar o combate ao assédio moral.

Palavras-chaves: Assédio moral, assédio sexual, violência no trabalho, trabalho, terror psicológico, desempenha.



Abstract

This paper is of a case study performed at the State University of Bahia, Campus XII - Guanambi. It aims to study and understand the elements involved with bullying in the workplace. 49 people participated in the survey among teachers, functionaries and technical staff; all are employees of the university. The studies showed that bullying is a complex issue, involving economic, political and psychological aspects. Bullying settles and develops from a context of unequal power of one of the parties and the personal characteristics of the person. By studying this topic, it is possible to understand the history of labor relations, the progress and gaps involving the theme. The studied showed that despite bullying being an old phenomenon, the discussions around the theme must be intensified. People still remain with many questions regarding to the concept of what bullying is, what types of behavior are considered bullying and especially how to defend themselves or what legal providences can be taken. Discussions and studies on the subject have to go further in order to improve the understanding and improve the fight against bullying.

Keywords: Bullying, sexual harassment, workplace violence, work, performance.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	vi
Resumo	ix
Abstract	xi
ÍNDICE GERAL	xiii
Lista de abreviatura/siglas	xvi
Lista dos gráficos	xvi
 CAPÍTULO I	 1
1.0 Introdução	3
1.1 Justificação do tema e relevância da escolha	4
1.2 Objetivos do estudo	6
1.3 Estrutura do trabalho.....	7
1.4 História do trabalho	8
1.5 O trabalho no imaginário	12
 CAPÍTULO II	 15
2.0 Assédio moral	17
2.1 Comportamentos que não são assédio moral.....	18
3.0 História.....	21
3.1 Origem do termo	23
3.2 Como se inicia o assédio moral	30
4.0 Os tipos de assédio.....	35
5.0 Comportamentos de assédio moral	38
5.1 Os contextos favoráveis.....	40
5.2 Frequência e duração do assédio moral	45
 CAPÍTULO III	 47
6.0 O perfil	49
6.1 O perfil do assediador	49
6.2 O assediador.....	51
6.3 O Perfil da vítima.....	54
6.4 A atitude dos colegas	56

7.0 Consequências	58
7.1 Consequências para a vítima.....	59
7.2 As consequências do assédio moral para a empresa.....	64
8.0 O desempenho das vítimas de assédio moral	65
 CAPÍTULO IV	 71
9.0 As Leis	73
9.1 As Leis sobre assédio em Portugal.....	74
9.2 As Leis sobre assédio no Brasil	75
9.3 Assédio Sexual	79
9.4 A Responsabilidade do assédio moral	82
10.0 Prevenção	85
10.1 Como a vítima pode se ajudar	89
 CAPÍTULO V	 91
11.0 Estudo empírico	93
11.1 Metodologia.....	93
11.2 Breve histórico	98
11.3 Caracterização da amostra: campus XII – Guanambi.....	100
12.0 Análise dos dados.....	101
12.1 Primeira parte: Características sociodemográficas	102
12.2 Segunda parte: Percepção do assédio moral	103
12.3 Terceira parte: Atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho.....	110
12.4 Quarta parte: Consequências do assédio moral	123
12.5. Quinta parte: Prevenção do assédio moral	132
13.0 Conclusão	137
14.0 Considerações finais.....	138
15.0 Limitações.....	142
16.0 Sugestões para ações futuras.....	143
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 144
ANEXOS	150
QUESTIONÁRIO.....	150

Parte 01 - Dados Biográficos	150
Parte 02 - Percepções de Assédio Moral.....	151
Parte 03 - Ocorrência, Frequência E Gravidade do Assédio Moral	152
Parte 04 - Consequências do Assédio Moral.....	157
Parte 05 - Prevenção do Assédio Moral	159
Relação dos gráficos.....	162

Lista de abreviatura/siglas

CEREST – Centros de Referencia do Trabalhador
CID 10 – Classificação Internacional de Doenças
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DEDC – Departamento de Educação
EAD – Ensino à distância
Eduneb – Editora da UNEB
FAEG – Faculdade de Educação de Guanambi
Fapesp – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS – Instituto Nacional de Segurança Social
MGEM – Mutuelle Générale l'Éducation Nationale
PUC – Universidade Católica de São Paulo
SAT – Seguro Acidente de Trabalho
SEC – Secretaria de Educação
UNEB – Universidade do Estado da Bahia

Lista dos gráficos

Gráficos 1	102
Gráficos 2	103
Gráficos 3	111
Gráficos 4	111
Gráficos 5	112
Gráficos 6	113
Gráficos 7	114
Gráficos 8	117
Gráficos 9	120
Gráficos 10	121
Gráficos 13	122
Gráficos 14	123
Gráficos 15	132
Gráficos 16	136
Gráficos 17	137

CAPÍTULO I

Neste capítulo iremos falar um pouco sobre a escolha do tema, do objetivo desta dissertação e sua relevância. Vamos também falar sobre a história do trabalho e o lugar que o ele ocupa no imaginário das pessoas.



1.0 Introdução

“...Um homem se humilha, se castram seu sonho

Seu sonho é sua vida, e vida é trabalho...

E sem seu trabalho, o homem não tem honra

Se mata, se morre.... Não dá pra ser feliz...”

(Um homem também chora (Guerreiro menino), Gonzaguinha).

O trabalho, desde sempre, assumiu importante função nas sociedades, seja para garantir a sobrevivência, seja para o acúmulo de bens. Nas sociedades modernas, o trabalho assume um caráter determinante na construção das sociedades e na construção individual (Silva, 2007).

A dignidade do trabalho é uma característica inerente ao ser, “o trabalho humano, em qualquer modalidade, enaltece a dignidade do homem, sendo um bem indispensável para a realização social e pessoal do ser” (Rufino, 2006, p27).

Verifica-se a importância do trabalho do homem em toda sua plenitude. Logo, a valorização do trabalho humano deve ser reconhecida pelo empregado e pelo empregador. Tal atitude subsidia a realização pessoal e também deve fortalecer e valorizar a família e a sociedade. O trabalho faz crescer a produção, o poder econômico, o consumo, e todos estes fatores levam ao desenvolvimento de um país.

Mesmo sendo o trabalho tão importante para a realização pessoal e para o desenvolvimento do país e o bem-estar da sociedade, muitos conflitos surgem da relação trabalho e homem, o assédio moral é um deles.

O assédio moral nas relações de trabalho interliga diversas ciências, como a Psicologia, o Direito, a Medicina do trabalho entre outras. O tema assédio moral tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade; muitos ramos das ciências passaram a



estudar o tema e diferentes setores da sociedade. A nossa dissertação não foge a essa realidade. Derivado dos estudos da gestão de recursos humanos, o tema assédio moral é estudado no âmbito das relações de trabalho em uma universidade do interior da Bahia (Brasil). O tema ganha forma a partir leituras de textos sobre o assédio, em especial a pesquisa de Lewis (1999) e Çangarli (2009).

Na pesquisa feita por Lewis (1999) com os profissionais das Instituições de Ensino Superior no país de Gales, o autor verificou que não existia uma pessoa/ ou setor responsável para investigar as alegações de assédio moral ou de assédio sexual. Os estudos de Lewis verificaram que, à conta dessa insistência importuna, os grupos pesquisados reconhecem uma diminuição da produtividade laboral. Já, a pesquisa de Çangarli (2009) verificou que o assédio ocorre mais no setor público. De posse dessas informações, levantamos algumas questões, uma delas era pesquisar uma instituição de ensino no setor público no Brasil para melhor conhecer a sua realidade.

Observa-se que essa realidade não é diferente nas Instituições de Ensino Superior no Brasil, em específico na Universidade do Estado da Bahia. Embora essa Universidade seja considerada a maior do estado, com uma comunidade de quase 50 mil pessoas, incluindo alunos e funcionários (professores e técnicos), até o presente momento pouco se tem feito para tratar de um assunto que vem ganhando notoriedade, como é o caso do assédio moral. Há alguns anos, quando este tema foi pensado para estudo, nada existia a seu respeito, oficialmente, na universidade do Estado da Bahia. Atualmente, algumas ações já começam a tomar forma.

1.1 Justificação do tema e relevância da escolha

A partir das observações de que poucos estudos e ações se têm desenvolvido na instituição UNEB (Universidade do Estado da Bahia) sobre esse tema, assédio moral, pensou-se na possibilidade de pesquisar a existência ou não de assédio moral na instituição. Objetivamos que, de alguma forma, essa pesquisa incentive



outros trabalhos nesta linha, e que, futuramente, independente dos resultados, seja criada uma política de prevenção contra o assédio moral na instituição.

Ao escolher pesquisar o assédio moral na UNEB, foi por nós considerado o desejo de que a dissertação do mestrado contribuísse para uma melhoria do próprio ambiente de trabalho onde a mestranda exerce as suas atividades laborais.

Outro ponto que fundamentou esta escolha assenta no facto de que a UNEB é uma das pioneiras nas atividades afirmativas contra o racismo, o preconceito racial e a desigualdade social. Na instituição, 40 % das vagas dos cursos de graduação são destinadas para negros e 5% para Índios. Em 2009, a Universidade concedeu o título de **Doutor Honoris Causa** à Mãe Stella de Oxóssi (84 anos), em reconhecimento da sua trajetória de luta pela igualdade racial e direitos humanos. Mãe Stella é uma conhecida sacerdotisa do Candomblé, sendo a primeira mulher a receber essa honra¹ (Relatório UNEB 2008-2009).

Essas ações têm implicações maiores do que simplesmente a entrada de alunos negros e índios nas universidades. Essas ações implicam a valorização das diferentes culturas. Estão inseridas em seus quadros de professores e funcionários oriundos dos movimentos negros, indígenas, e de outros movimentos sociais. Nesse “caldeirão” de diferenças, como é possível conviver com tudo isso?

Baseadas nesta realidade, deparamos com a seguinte questão: será que uma universidade com tais políticas está realmente preparada para conviver com as diferenças? Hirigoyen (2002) afirma que o assédio nasce da não aceitação das diferenças.

¹ O primeiro agraciado foi Thabo Mbeki em 2000, então presidente em exercício da República Federativa da África do Sul. Em 2008, Abdias do Nascimento, dramaturgo e ativista político, foi honrado com o título. O terceiro foi o historiador baiano Luís Henrique Tavares, em Março de 2009.



A uma pergunta tão ampla seria difícil de responder, na medida em que nela está inserido um amplo conjunto de outras questões. Cabe, neste trabalho, responder sobre o assédio moral.

No âmbito de uma investigação no nível de mestrado, seria difícil pesquisar o assédio moral em todos os segmentos da universidade. Neste contexto, começamos inicialmente, por pensar em investigar todos os campi da universidade. Todavia, com as dificuldades geográficas, financeiras e de tempo encontradas, optamos por desenvolver um estudo de caso no *campus* de Guanambi, onde se escolheu investigar o grupo de professores, técnicos e funcionários da universidade.

O assédio moral é uma problemática que vem ganhando notoriedade. Embora se documentem manifestações de assédio há muito tempo, só nas últimas décadas esta problemática passou a ser entendida como algo penalizante para a organização, já que pode pôr em risco a sua imagem e os resultados financeiros.

O assédio acontece em qualquer tipo de empresa (pública ou privada), independentemente do tamanho da organização e da cultura. Seja qual for o âmbito em que aconteça, altera as relações de trabalho, acarretando alterações no desempenho e na qualidade dos serviços prestados.

A relevância da presente investigação justifica-se, assim, pela atualidade do tema escolhido, que carece de ser melhor estudado e aprofundado. Trata-se de um campo vasto de investigação pela sua pluralidade, com possibilidade de acontecer em qualquer instância, isto é, tanto pode acontecer entre colegas de trabalho, como entre superiores e seus subordinados, sem esquecer que, neste último caso, pode ocorrer nos dois sentidos.

1.2 Objetivos do estudo

A presente investigação tem o objetivo de analisar o significado do trabalho para o ser humano e, a partir da sua importância, definir como são desenvolvidas as relações no ambiente de trabalho, especificamente quando acontece o assédio



moral, já que este pode levar o colaborador ao sofrimento psíquico e ao desenvolvimento de doenças psicossomáticas que venham a interferir no desempenho das suas atividades, nas suas relações familiares e sociais.

Inicialmente, o trabalho reporta-se a fazer um levantamento bibliográfico sobre o trabalho e assédio moral para conhecer e compreender o que é assédio moral, como se inicia, os fatores que contribuem para a instauração, desenvolvimento e manutenção do assédio no ambiente de trabalho, conhecer alguns aspetos do comportamento do assediador e do assediado e conhecer algumas consequências para a vítima e para a empresa (instituição).

Como objetivos específicos, pretende-se:

1. Contextualizar as relações de trabalho;
2. Caracterizar o assédio moral no ambiente de trabalho;
3. Compreender o sofrimento psicológico em decorrência das condições de trabalho;
4. Compreender a análise de desempenho no trabalho;
5. Investigar o assédio moral na instituição de ensino superior.

1.3 Estrutura do trabalho

A dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro refere-se aos seus objetivos, a justificativa e relevância do tema. Ainda discorre sobre a história do trabalho e seu significado e importância na vida humana.

O segundo é pautado no assédio moral, sua história, conceito e como se inicia. Fala dos comportamentos que são ou não considerados assédio. Explana também sobre os tipos de assédio moral, a frequência e duração do assédio moral.

O terceiro capítulo reporta-nos ao perfil do assediado e do assediador, discorre sobre as consequências do assédio moral tanto em nível pessoal (para a vítima)



quanto em nível organizacional, explanando, por fim, sobre o desempenho profissional de suas vítimas.

Já o quarto capítulo trata das Leis, no âmbito português e brasileiro, sobre o assédio e fatores que possam desencadeá-lo e também sua prevenção.

O quinto e último capítulo trata da metodologia, análises dos dados, discussão dos dados e a conclusão do trabalho.

1.4 História do trabalho

A palavra trabalho tem sua origem no Latim *tripalium*, que era um instrumento de tortura. De acordo com Moreira, "o trabalho faz do assédio moral uma tortura medieval" (Moreira, 2010, p.33).

Falar em história do trabalho é falar no seu desenvolvimento e no seu significado no imaginário humano. Neste caso em particular, interessa-nos falar do período de desenvolvimento do capitalismo. O aparecimento e desenvolvimento do capitalismo industrial "caracterizam-se pelo crescimento da produção, pelo êxodo rural e pela concentração de novas populações urbanas" (Dejours, 1991, p.13).

Esse período foi marcado por longas horas de jornada laboral, de 12, 14 e até 16 horas diárias de trabalho, emprego de mão-de-obra infantil. Frequentemente, crianças a partir de 7 anos eram encontradas nas fábricas, embora também crianças com idade inferior a sete anos fossem encontradas a trabalhar. Os salários eram muito baixos e, desta maneira, incapazes de suprir as necessidades básicas da família. A falta de higiene e de condições, nomeadamente no nível de moradias adequadas, era outro ponto marcante, assim como a promiscuidade e a falta de segurança no trabalho, o que aumentava o número de acidentes de trabalho. As exaustivas horas levavam ao esgotamento físico e elevavam a taxa de mortalidade (Dejours, 1991).



Naquela época, falar em saúde era difícil. O trabalho estava mais próximo do sofrimento e da doença, e longe do bem-estar. A vida do trabalhador se resumia a lutar pela sobrevivência. Segundo Dejours, “viver, para o operário, era não morrer” (Dejours, 1991, p.15).

A própria condição do trabalho era uma ameaça à mão-de-obra. A higiene era um privilégio de poucos, sendo só para as classes privilegiadas. Vinculadas à questão da saúde, estavam associadas a ordem social e a ordem moral. Em decorrência da miséria, aglomerações, promiscuidade e fome, era fácil o aumento da delinquência, da violência e da prostituição, ameaçando, assim, a ordem social e moral.

Segundo Dejours, três movimentos se destacam no capitalismo industrial: o movimento higienista, o movimento das ciências morais e políticas e o movimento dos grandes alienistas. É este o momento em que o médico faz a sua entrada no controle da saúde do trabalhador. Esses movimentos ganham força devido às suas próprias descobertas e pesquisa, mas também porque os operários iniciam seus movimentos de luta e resistência, juntamente com a formação dos sindicatos.

Na segunda fase, o estado aparece como um mediador dos conflitos entre os operários e empregadores. Até esse momento, o empregador era livre para tomar qualquer decisão ou atitude e, quando o estado era solicitado a intervir, estava sempre em defesa do empregador. O surgimento dos sindicatos, além de dar força, ânimo, aos operários, aos poucos vai permitindo modificar o papel do estado. É desta forma que começam a emergir as novas relações de trabalho.

"As lutas operárias, neste período histórico tinham essencialmente dois objetivos: o direito à vida (ou a não sobrevivência) e a construção do instrumento necessário à sua conquista: a liberdade de organização" (Dejours, 1991, p.17). O século XIX é sinalizado por grandes mudanças nas relações trabalhistas e na conquista dos direitos dos operários. Uma das palavras de ordem do século XIX foi a redução da jornada de trabalho, o que já era uma luta de quase 50 anos. A pressão por direitos continua por todo o século. Cada conquista é marcada por longos anos de espera, inúmeros questionamentos e votações.



A Primeira Guerra Mundial cria uma situação propícia à proteção do corpo e da saúde. O elevado número de mortos e feridos de guerra levou à diminuição da mão-de-obra, ao mesmo tempo em que salientava a qualidade da produção. Surgiram também os novos modelos de organização baseados no Taylorismo e Fordismo. O modelo de Taylor, traduz uma “nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo. A organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas, até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho” (Dejours, 1991, p. 19).

Taylor foi um engenheiro que, a partir de suas observações, procurou resolver alguns problemas das fábricas, “ele desenvolveu seu sistema de administração de tarefas, mais tarde conhecido como sistema Taylor, taylorismo e, finalmente, administração científica” (Maximiano, 2011, p.53).

Segundo as observações de Taylor, a administração não tinha uma clara noção da divisão de suas responsabilidades com o trabalho, não existiam incentivos para aumentar o desempenho, as decisões administrativas eram intuitivas, não havia integração entre os setores da empresa. Observou, também, que os trabalhadores eram colocados em funções nas quais não tinham habilidades e muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades (Maximiano, 2011).

O modelo de Taylor desapropriou o trabalhador do seu conhecimento e *know-how*. A ideia era treinar os trabalhadores, tornando-os especialistas em uma parte do seu trabalho. Taylor acreditava que assim a produtividade era aumentada. Esse modelo resultou na despersonalização do trabalho e da coletividade operária, assim como prejudicou a adaptação da organização do trabalho às necessidades do organismo.

Já “o nome de Henry Ford (1863 -1947) está associado à linha de montagem” (Maximiano, 2011, p. 64). Ford criou a massificação dos produtos. Para ele, as fábricas deveriam produzir grandes quantidades de peças padronizadas e contar com trabalhadores especializados. Ford criou a linha de montagem, o trabalho especializado e também inovou quando, em janeiro de 1914, adotou a jornada de



trabalho de 8 horas diárias e duplicou os salários para 5 dólares por dia, pois acreditava que seus funcionários deveriam comprar o que produziam, um carro Ford (Maximiano, 2011).

A nova concepção da organização do trabalho coloca o corpo como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. E separa o trabalho braçal do trabalho intelectual. O corpo dócil e domesticado aparece como vítima, que é entregue à direção hierárquica dos engenheiros de produção.

Pouco a pouco, a saúde, os direitos e o cuidado com o corpo e com o doente vão se firmando e ganhando forma. A medicina do trabalho e a psicopatologia começam a fazer parte da constituição do trabalho. Algumas conquistas merecem destaque como a redução da jornada de trabalho para 8 horas diárias, as indenizações das doenças ocupacionais e o cuidado com o doente, bem como a criação de comissões para fiscalizar as condições de higiene e segurança no trabalho, férias, aposentadoria e salário, entre várias outras conquistas do trabalhador.

A exemplo da Primeira Guerra Mundial, a Segunda Grande Guerra também deixa suas contribuições. A palavra de ordem aqui é a prevenção dos acidentes de trabalho, o direito aos cuidados médicos e a luta contra as doenças. O corpo é o centro das preocupações, pois é o alvo das explorações e do sofrimento do trabalho. A luta era pela melhoria das condições de trabalho, segurança, higiene e prevenção de doenças e acidentes. Nessa época, nada ou muito pouco era falado sobre saúde mental, ética e da relação mente-corpo e trabalho.

Bem verdade que a constituição do trabalho e suas relações foram significativamente alteradas. A mecanização e robotização da produção levaram a uma falsa crença: a da diminuição do sofrimento do trabalho. Se de um lado as máquinas aliviaram o esforço físico, do outro se instituem, ao mesmo tempo, novos medos, nomeadamente o medo de perder o posto de trabalho, o medo de não ser competente em suas tarefas, o medo de não estar à altura do que era desejado. Havia também o medo de não acompanhar o ritmo, medo de não ter a formação, o



diploma, a experiência, e habilidades exigidas pela organização. E finalmente, o medo da incompetência e da competitividade.

Nem sempre ser competente e ter os conhecimentos e habilidades exigidas pela organização são sinônimos de um bom desempenho por parte do profissional. As pressões sociais do trabalho exercidas pelos colegas e/ou superiores, podem criar obstáculos no ambiente de trabalho. A sonegação de informações, o isolamento, a desqualificação profissional, a falta de reconhecimento e a pressão psicológica podem levar o trabalhador a uma situação de esgotamentos físico e psicológico, que podem resultar no prejuízo da saúde do colaborador, configurando uma situação de assédio moral, tema este que vem ganhando notabilidade no mundo do trabalho e que marca o objetivo deste estudo.

1.5 O trabalho no imaginário

O trabalho, desde os seus primórdios, teve significados diferentes para o homem, estando relacionado com a sua sobrevivência, a sua honra e dignidade. No início da humanidade, na chamada de Idade do Ouro (Lefranc, 1989), o solo fértil e a caça abundante resumiam o trabalho humano à colheita e à caça (sendo que a caça pressupunha uma organização para a captura de animais de maior porte, quando era necessária mais de uma pessoa). Desde então, a forma de trabalho vem se modificando e ganhando significados diferentes.

Na medida em que as civilizações foram se desenvolvendo, o trabalho e as relações laborais ganharam novas dimensões. Na Idade Média, o trabalho foi visto como forma de redenção, já que os servos deveriam aceitar a sua condição e submeter-se a prestar serviço aos seus superiores. Posteriormente, o trabalho passou a ser visto como uma tortura, chegando a ser algo vergonhoso, por isso cabia aos escravos a sua execução. Na industrialização e na era do capitalismo, o trabalho passou a ser o responsável pela ascensão ou declínio social do indivíduo. Desde então, o trabalho assegura a quem o executa dignidade, honra, sentimentos de poder e de utilidade. A condição de ser trabalhador traduz-se em bem-estar, na elevação da autoestima, em



perspetivas futuras, em sentimento de inclusão e de participação. O trabalho é um modo de expressão de si mesmo diante da sociedade. Os desempregados experimentam um sentimento de humilhação, de desonra, o sentimento de ser excluído e desprezado (Paugam, 2003).

A ausência do trabalho leva a uma fragilidade interior e quase configura uma desqualificação social, criando um sentimento de angústia, intrinsecamente ligado quer à dificuldade financeira real, quer à humilhação decorrente do insucesso profissional e pessoal.

Dejours (2006) descreve uma análise política em que as organizações pregavam que a felicidade não estava na cultura, nem no ensino ou na política, mas sim no futuro da empresa. Com isso, a empresa pretendia criar no trabalhador uma crença de que seu próprio futuro e realizações estavam vinculados ao futuro da empresa. A empresa passou a divulgar uma nova "cultura empresarial", como novos modelos de recrutamento e gestão, para criar no trabalhador o sentimento de renovação e valorização de sua mão-de-obra. Sendo assim, a organização, ao mesmo tempo que é a fonte do sofrimento e da injustiça é, também, a promessa da realização, do sucesso, da identidade e da felicidade. "O trabalho continua sendo o único mediador da realização do ego no campo social, e não se vê outro candidato capaz de substituí-lo" (Dejours, 2006, p. 43).

Estar inserido no mercado de trabalho, no entanto, não é garantia de bem-estar: as condições em que se trabalha são determinantes para tal. Quando as condições de trabalho causam sofrimento, põe-se em risco a saúde física e mental do trabalhador. A degradação deste, como pessoa e como elemento social, não será muito diferente da que ocorre na ausência de trabalho.

Apesar da automatização e mecanização, o trabalho não diminuiu; ele apenas mudou geograficamente, tendo sido redistribuído entre os funcionários. Aqueles que conseguem permanecer em seus postos tiveram um aumento da carga de trabalho, aumento da competitividade e da insegurança. Houve também a degradação das relações de trabalho, aumentando o individualismo e concorrência desleal.



O professor de psiquiatria Dejours afirma que dois pontos são centrais para a tolerância ao sofrimento no trabalho. O primeiro refere-se à negação em considerar a subjetividade e a segunda vem a ser a vergonha de tornar o sofrimento público, gerado pelos novos sistemas de gestão e pelo próprio imaginário humano, conforme relata o autor em seu livro a *“Loucura do Trabalho”* (1991). O “estar doente” era considerado vergonhoso e sinónimo de vagabundo, cabendo ao doente esconder a sua enfermidade dos empregadores e da sociedade em geral.

Um ponto a destacar, neste trabalho, é a percepção do sofrimento causado a outrem por um terceiro. A percepção do sofrimento alheio é um processo bastante complexo que envolve processos cognitivos, psíquicos e sociais. Isso implica a participação e consentimento da vítima, que está intimamente relacionada à história de vida das pessoas envolvidas. Esse ponto será melhor explanado nos capítulos seguintes que abordam o perfil do assediador e do assediado.

O filme "Tempos Modernos" (1936), de Charles Chaplin, já relatava a dura vida laboral do trabalhador, sua condição e ritmo. Desde então, mudanças foram feitas neste cenário. No entanto, o trabalho sempre ocupou um lugar no imaginário humano, onde o trabalhador não entrega só sua força de trabalho, ele também entrega sua vida, sua saúde, sua energia e seus sonhos (Pereira, 2009).

O trabalho ocupa um lugar no imaginário do sujeito de suma importância para sua vida e sua relação laboral, a ocorrência do assédio moral no trabalho interfere não só na sua condição de trabalho e saúde, afeta o significado imaginário que o trabalhador tem do trabalho.

CAPÍTULO II

Neste capítulo discorre-se sobre comportamentos que podem ser considerados ou não assédio moral, bem como seu conceito, falando ainda um pouco sobre a história do assédio e como ele se inicia. O assédio é um tema de “relevância social e jurídica uma vez que se caracteriza por condutas antiéticas que expõem o trabalhador a situações constrangedoras e humilhantes, com a finalidade de excluí-lo da organização e do ambiente de trabalho”. (Carvalho, 2009, p. 13).

“... Nenhum homem é uma ilha ...

Uma injustiça feita a um só homem é uma ameaça para toda a gente...”

Confúcio



2.0 Assédio moral

Segundo Peixoto e Pereira (2005), os primeiros registos do assédio moral datam dos anos 60: o médico sueco Peter Heinemann relatou a hostilidade entre crianças no ambiente escolar. Na década de 1980, o psicólogo alemão Heinz Leymann observou comportamento semelhante no ambiente de trabalho; Leymann notou violência nas relações, mas raramente violência física. A partir desses estudos, vários ramos das ciências passaram a interessar-se pelo tema do assédio moral no trabalho. No final da década de 1990, a psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen escreveu um livro onde relata casos verídicos, relatando o perfil do assediador e da vítima e ainda enfatizou os danos socioeconómicos e da saúde do trabalhador. Hirigoyen fala também da perversidade humana.

Os pequenos atos de perversidade são inatos e corriqueiros do ser humano, segundo Hirigoyen. "Um processo perverso pode ser ocasionalmente utilizado por todos nós. Ele só se torna destrutivo quando usado com frequência e com a repetição no tempo" (Hirigoyen, 2000, p. 11).

A perversão é algo que seduz, fascina e ao mesmo tempo dá medo. As pessoas perversas costumam ser invejadas porque são vistas como detentoras de uma força superior, capaz de as tornar vencedoras em várias situações de trabalho e pessoais. São pessoas hábeis na manipulação, que sabem usufruir ao máximo do poder, e sofrem o mínimo. Essas pessoas desprezam o sofrimento alheio, consideram a vítima responsável pelo seu próprio sofrimento, por isso merecedora de comportamento hostil (Hirigoyen, 2000).

No entanto, não é fácil definir o que é perversão. Os psiquiatras hesitam em definir o que se entende por esse termo. "A perversidade não provém de uma perturbação psiquiátrica e sim de uma fria racionalidade, combinada a uma incapacidade de considerar os outros seres humanos" (Hirigoyen, 2000, p. 13).



Sendo a perversão inerente ao ser humano, é facilmente encontrada em todo tipo de relacionamento, seja entre os casais, seja nas relações laborais. Quando os atos de perversidade ultrapassam os limites da normalidade, entram no campo do assédio moral. "Há um bom tempo que a escalada da violência tomou proporções além do limite considerado normal, ocupando hoje um espaço nas escolas, na sociedade e até mesmo no seio da família, de forma silenciosa e perversa" (Moreira, 2010, p.17).

No assédio moral "o agressor paralisa sua vítima, e a impede de defender-se, nega a violência dos ataques e nega a gravidade da repercussão psicológica da perseguição movida contra a vítima". (Hirigoyen, 2000, p. 21). Inicialmente as agressões são subtis, podendo ser confundidas e interpretadas como uma simples relação conflitante.

Mas, antes de falar em assédio moral, mostra-se necessário esclarecer que nem todas as atitudes "violentas ou desagradáveis" podem ser classificadas como assédio.

2.1 Comportamentos que não são assédio moral

Nem todo comportamento de hostilidade ou considerado inadequado pode ser considerado assédio, esses comportamentos normalmente são passageiros, decorrentes de desentendimentos, passageiros e de pouca gravidade.

a) Conflito no trabalho

O conflito no trabalho existe numa situação de igualdade entre os protagonistas. O conflito é aberto, ao contrário do assédio que, é velado, quando o assediador procura submeter o outro com o intuito de levar a vítima a perder sua identidade. O assédio moral é uma relação de dominador e dominado, uma dominação psicológica do agressor e uma submissão forçada da vítima (Hirigoyen, 2000).



Para Heinz Leymann (1996), o assédio moral é resultante de um conflito profissional mal resolvido, enquanto Hirigoyen considera que o assédio moral ocorre porque o conflito não ocorreu. A autora considera que por detrás do assédio estão as coisas que não foram ditas que foram ocultadas (Hirigoyen, 2000). Já para Einarsen (1999), o assédio é resultado da inveja do agressor e da personalidade da vítima, que contribui para o assédio.

Os conflitos podem ser algo positivo nas empresas, quando significam uma renovação, uma reorganização da empresa. Mobilizam energias, podem aproximar pessoas, modificar alianças, trazer motivação a contextos demasiado rotineiros. Por outro lado, os conflitos também podem ter consequências maléficas. Eles podem afetar a reputação da organização, prejudicando a sua imagem.

b) As agressões ocasionais

Um dos pontos que caracterizam o assédio moral é justamente a sua repetição e intencionalidade de eliminar, humilhar e desqualificar a pessoa. As agressões ocasionais são derivadas de reações ou impulsos momentâneos. Embora essas agressões possam ser prolongadas, o agressor as direciona indiscriminadamente a qualquer pessoa, enquanto no assédio elas são dirigidas sempre à mesma pessoa ou grupo. Não se pode perder de vista que as agressões ocasionais podem vir a tornar-se assédio moral quando reiteradas e acompanhadas com atitudes ou comentários humilhantes e que visam a desqualificar a pessoa.

c) A brutalidade dos gestores

Alguns gestores, ou mesmo colegas de trabalho são brutos, tirânicos e temperamentais. Suas atitudes e formas de tratamento são violentas, provocadoras e desrespeitosas. Assim como no caso anterior, o das agressões ocasionais, essas atitudes são dirigidas a todos, inclusive clientes, superiores, líderes sindicais. Mesmo sendo contínuos, esses atos não são persecutórios, não têm a intencionalidade de



humilhar e desqualificar. Tais atitudes podem alterar a confiança, o contrato psicológico, minar a confiança e o bom relacionamento. Cabe à organização evitar tais tipos de problemas.

d) O stresse

O stresse está mais relacionado ao tipo de trabalho, ao excesso, à pressão e ao ritmo do trabalho. Em alguns casos as empresas em dificuldades financeiras reduzem o número de efetivos e sobrecarregam os que ficaram.

O stresse altera o estado emocional da pessoa, deixando-a mais irritada, impaciente, explosiva, ansiosa, altera a sua percepção, como resultado a pessoa não vê com clareza os problemas nem as suas dimensões.

O stresse é destruidor pelo seu excesso enquanto o assédio o é pela sua própria natureza. O stresse pode abrir caminho para o assédio moral, o que aumenta muito mais o dano à saúde da vítima. O stresse por si só já causa prejuízos à saúde. Quando o estresse se soma ao assédio moral, os riscos para saúde aumentam consideravelmente (Hirigoyen, 2000).

Çangarli (2009) escreve que altos níveis de stresse diminuem a tolerância para os erros e diminuem a cooperação e o trabalho em equipa.

e) Síndrome de *Burnout*

A síndrome de *Burnout* é uma espécie de esgotamento psíquico do trabalhador submetido ao stresse laboral. Os sintomas da síndrome podem ser facilmente confundidos com os do stresse. O trabalhador apresenta desinteresse pelo trabalho, pela vida familiar e social, apresenta autoestima baixa, sentimentos de impotência e incapacidade, baixo rendimento no trabalho, entre outros. É necessário ter cuidado em diferenciar a síndrome do stresse e das consequências do assédio moral.



f) As más condições de trabalho

As más condições de trabalho são, também, uma forma de violência que traz prejuízos à execução da atividade profissional e também à saúde do trabalhador. A falta de condições adequadas, ambientes com inadequação das temperaturas, muitos ruídos, isolamento, aspetos ergonomicamente incorretos e a falta de material necessário à execução da atividade, efetivamente causam prejuízo à saúde física e mental do trabalhador. Contudo, não constituem assédio moral quando são estendidas a todos (ou alguns setores) de forma aleatória, não sendo dirigidas a uma pessoa ou grupo de pessoas especificamente.

Nem sempre é fácil distinguir as más condições de trabalho do assédio moral. Para identificar este último, é importante verificar a intencionalidade e a degradação à qual o trabalhador está sujeito.

Existem muitas formas de violência e constrangimentos no trabalho que não são necessariamente assédio moral. Porém, faz-se necessário ficar alerta, pois toda forma de violência pode vir a constituir futuramente assédio moral, ou representar já o início do assédio moral. Este, inicialmente, pode ser confundido com os atos conflitantes comuns às relações de trabalho.

O assédio moral é proveniente de uma personalidade narcisista perversa, as agressões têm caráter perpétuo, intencional, com o intuito de humilhar, desqualificar, eliminar a sua vítima.

3.0 História

O assédio moral no trabalho é tão antigo quanto o próprio trabalho, "se caracteriza por uma sutil perseguição que, reiterada ao longo de tempo razoável, vai minando as resistências psicológicas e físicas do trabalhador. Isso se pode dar de várias maneiras - por meio de crítica, ironia, isolamento, desqualificação, aumento ou



redução da carga de trabalho, exigência de cumprimento de prazos impraticáveis, etc. A perseguição faz com que o trabalhador, acuado, comece a cometer erros banais e, por consequência, a duvidar de sua própria capacidade laboral e inclusive de sua sanidade mental" (Prata, 2008, p. 33). As consequências são depressão, ansiedade, aposentadoria por motivo de saúde, afastamento por licença médica, que pode levar ao suicídio.

Embora o assédio moral desde sempre tenha estado vinculado à história do trabalho, somente nos últimos anos do século passado começou a ser pesquisado. Prata (2008) cita quatro razões para a ausência de pesquisa nesta área. Uma delas é provavelmente em razão do contexto social no qual se desenvolvem e modificam as relações de trabalho. A própria história do trabalho relata que as condições de trabalho já eram por si só um contexto favorável ao assédio moral. Não existiam direitos trabalhistas ou preocupação com a segurança e saúde do trabalhador. Só ao longo do tempo é que uma nova história do trabalho vem se escrevendo, a história é dinâmica e continua a mudar. As pesquisas não se concentravam nos danos à saúde dos envolvidos, ou seja, pouco se pesquisava para conhecer os efeitos nocivos do assédio moral na vida da vítima e na relação dela com a família e a sociedade. Isso provinha do ranço do autoritarismo em nossa sociedade, uma vez que o modelo fordista da linha de montagem e de hierarquia vertical é uma cópia da organização militar, de forma a obter disciplina dos trabalhadores tal qual a dos soldados. Este pensamento embora menos significativo, até hoje, é presente nas relações laborais. E por fim Prata (2008) cita o inconsciente coletivo, em uma referência ao pensamento de Jung, que diz que o ser humano traz em seu inconsciente informações psíquicas herdadas de gerações anteriores. Para o autor, a junção desses fatores traz implicitamente uma autorização para desconsiderar a dignidade da pessoa humana. O psicólogo e pedagogo Dirceu Moreira (2010) interroga-se sobre a razão pela qual essa violência saiu dos parâmetros que a sociedade considerava como normais, e passou a ser um transtorno. E responde à sua pergunta, citando os filmes, os jogos, a internet e outros elementos cujos conteúdos estão recheados de violência. Como resultados tem-se uma aprendizagem de violência.



Lewis (1999) afirma que o estudo do assédio moral ainda está na sua infância, e muito pouco se sabe sobre o pensamento, os custos, as respostas e as táticas dos envolvidos. Embora muitos anos tenham-se passado, a verdade é que este é um tema que ainda carece de pesquisas, principalmente de pesquisas longitudinais.

O assédio não é qualquer fenômeno. Trata-se de um processo de evolução gradual. Durante o início do assédio moral, as vítimas sofrem comportamentos agressivos difíceis de identificar por serem indiretos e discretos, com o tempo os atos agressivos se tornam diretos (Einarsen, 1999).

O assédio moral ocorre na vida privada, entre os casais, encoberto pela relação. Em alguns casos, a relação perversa entre os casais constitui a própria base da família. Neste tipo de situação até as crianças podem se tornar alvo de assédio moral.

Na escola, o assédio moral é normalmente chamado de *bullying*, sendo mais frequente entre alunos. Porém há casos em que ele se faz sentir de aluno (s) para professor ou vice-versa.

Independente dessa diversidade, convém realçar que o assédio moral no ambiente de trabalho é o foco do estudo aqui desenvolvido. Trata-se de um fenômeno social que existe em todas as partes em decorrência da relação de subordinação entre o capital e a força de trabalho. O terror psicológico vivido no mundo moderno tornou-se um tema universal.

3.1 Origem do termo

O termo "*mobbing*" provavelmente foi usado pela primeira vez pelo etólogo (um profissional do ramo da zoologia que estuda os comportamentos instintivos dos animais) Konrad Lorenz, em 1968, para denominar "os ataques de um grupo de pequenos animais que ameaçam um animal maior" (Gosdal e Soboll, 2009, p.17). Já nos anos setenta, o médico sueco Paul Heinemann utilizou o mesmo termo para



designar o comportamento agressivo de grupos de crianças contra outro aluno da escola, publicando em 1972 o primeiro livro sobre *mobbing* retratando a violência entre crianças. O psicólogo do trabalho Heinz Leymann, um alemão radicado na Suíça, utilizou a mesma palavra, *mobbing*, para identificar o comportamento hostil no ambiente de trabalho. Leymann tornou-se o pioneiro no assunto ao pesquisar 800 trabalhadores suecos, em 1982. A pesquisa resultou em relatório científico, publicado em 1984, que em 1986 foi lançado como livro.

Foi a partir dos trabalhos de Leymann que surgiram as primeiras estatísticas sobre a violência psíquica no ambiente de trabalho da Europa.

Leymann preferiu usar a palavra *mobbing*, porque a palavra *bullying* refere-se a comportamentos hostis e de agressão física comuns nas escolas. Para este autor, *mobbing* corresponde a comportamentos hostis, frequentes e repetidos no ambiente de trabalho direcionados sistematicamente a uma mesma pessoa ou grupo.

Em particular, as pesquisas de Leymann foram importantíssimas para a notoriedade do tema e o reconhecimento da sua gravidade. Os resultados de suas pesquisas na Suécia mostraram que 3,5% dos assalariados suecos são vítimas de *mobbing* e 15% dos suicídios são decorrentes dele. Suas pesquisas conduziram à criação de uma lei sobre as condições de trabalho, completada por um decreto-lei sobre a vitimização, em 1994 (Hirigoyen, 1999). Foi formulada a seguinte definição: “Entende-se por *mobbing* ações repetidas e repreensíveis, ou nitidamente negativas, dirigidas contra os empregados de uma maneira ofensiva e que podem conduzir ao seu afastamento da comunidade local de trabalho” (Hirigoyen, 2002, p. 69).

"*Mobbing* provém de uma palavra inglesa: *mob*. É um substantivo que significa turba, multidão de indivíduos, especialmente aquela que pode se tornar violenta ou causar problemas. O verbo *mob* indica movimento de um grupo de animais que cerca outro e ataca. *The Mob*, com letra maiúscula refere-se a máfia, gangue" (Prata, 2008, p. 43). *To mob* aparece nos dicionários ingleses como desqualificar, atacar, maltratar, pressionar. Quanto ao “substantivo *mob* significa a multidão, o bando” (Hirigoyen, 2002, p.68).



Na Itália, o termo usado é *mobbing*; na Inglaterra, Estados Unidos e Austrália tais comportamentos são chamados de *Bullying at work*, embora o termo *mobbing* também seja usado. “*Bully* é a pessoa que usa sua força ou poder para assustar ou ferir pessoas mais fracas. Bullying é o uso da força ou poder para coagir outros pelo medo”. (Prata, 2008, p. 43).

Normalmente se usa *bullying* para descrever as humilhações, os vexames ou as ameaças que certas crianças ou grupos de crianças fazem a outras. No entanto, Inglaterra e outros países de língua inglesa usam a palavra *bullying* para designar o assédio moral no trabalho.

O termo *Bullying*, na opinião de Hirigoyen, parece ser mais abrangente do que o *mobbing*. O primeiro inclui as condutas abusivas com conotação sexual e as agressões físicas.

Já em Espanha o termo usado é *acoso moral*. “*Acoso* é a acção ou efeito de *acosar*. Utiliza-se essa palavra para designar a perseguição a cavalos, em campo aberto. *Acosar* significa perseguir, sem lhe dar trégua ou repouso, a um animal ou a pessoa”. (Prata, 2008, p. 43).

Harcèlement moral ou *travail* é a expressão francesa. *Harceler* “significa fatigar, molestar, inquietar” (Prata, 2008, p. 44). No Japão é chamado ostracismo social (*murahachibu*).

Em Portugal a Lei N. 99/2003, de 27 de agosto, aprovou, no Código do Trabalho Português, o termo assédio, embora ainda, na literatura, se encontrem os termos assédio moral ou terrorismo psicológico.

No Brasil os termos usados são assédio moral ou coação. O verbo assediar significa: “Pôr assédio, cerco, cercar, sitiar. Perseguir com insistência. Importunar, maçar, molestar. Importunar com tentativas de contacto ou relacionamento sexual.” (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa). O termo e o assunto ficaram mais



conhecidos a partir do ano de 2000, graças ao trabalho da médica e psicóloga social, Margarida Barreto. Mas que o primeiro livro brasileiro sobre assédio moral foi do professor mestre João Renato Alves Pereira, o qual também é o autor da primeira Lei no Brasil sobre assédio. (Moreira, 2010)

“O primeiro a relatar casos típicos de assédio moral (usando o termo harassment) foi o psiquiatra americano C.M. Brodsky, autor do livro “The harassed worker”. (Gosdal e Soboll, 2009, p.18), Em sua obra, ele relata que nas condições de trabalho também podem ser caracterizadas como assédio as pressões do trabalho, a monotonia das tarefas, duração da jornada e as situações de stresse social.

O termo assédio moral (no ambiente de trabalho) surgiu em setembro de 1998, quando a psicanalista e vitimologista francesa Marie-France Hirigoyen lançou o livro “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano” (Moreira, 2010, p.33). No entanto, Hirigoyen, no livro citado, fala da perversão humana como algo intrínseco à natureza humana." Um processo perverso pode ser ocasionalmente utilizado por todos nós, ele só se torna destrutivo quando usado com frequência e com sua repetição no tempo"(Hirigoyen, 2000, p. 11). A perversão como algo normal, utilizada em um momento de raiva não será aqui discutida, a perversão que leva ao assédio moral será o foco. O trabalho de Hirigoyen é considerado um “divisor de águas no que se refere ao estudo do assédio moral” (Carvalho, 2009, p.57).

Antes de ser um assediador, a pessoa tem um histórico que contribui para tal. Seguindo o pensamento de Hirigoyen, o perverso é alguém oriundo de muito sofrimento; a sua existência depende do rebaixar o(s) outro(s), sendo a perversão utilizada como um mecanismo de defesa (contra a depressão ou a psicose). O perverso necessita rebaixar o outro para adquirir uma boa autoestima e obter poder, admiração e aprovação. Ele não tem compaixão nem respeito pelos outros, nem mesmo consegue reconhecer o sofrimento que lhe é infligido.

Os autores Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper fizeram uma revisão bibliográfica sobre os termos *mobbing* ou *bullying*. Nessa revisão, datada de 2003, o grupo dividiu o *bullying* em: “*bullying* interpessoal e *bullying* organizacional” (Gosdal e Soboll, 2009).



Einarsen, no ano de 1999, já tinha chamado "*Bullying* Institucionalizado" o assédio moral cometido por superiores de uma empresa ou instituição que tinha como característica uma liderança ou política agressiva e danosa, a qual pode ser impetrada individualmente ou no coletivo.

O assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional são caracterizados por serem um processo contínuo, repetitivo, hostil, sendo que no primeiro o comportamento de hostilidade tem um alvo específico, alterando toda a relação de trabalho e tem efeitos destrutivos na saúde. O segundo está vinculado à política organizacional ou de gerências, que procura diminuir o custo e aumentar a produção. Através de regras rígidas, tenta forçar o pedido de demissão dos funcionários que pretende descartar.

No assédio organizacional, os abusos geralmente encontram-se envoltos no discurso organizacional. A organização afirma que tais medidas são necessárias para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa. A violência torna-se natural e as suas vítimas não a percebem, passando a entendê-la como parte do processo organizacional.

O assédio moral no local de trabalho está atraindo muitos estudos e interesses de vários segmentos. Rayner (1999) defende uma definição precisa, para evitar que palavras diferentes sejam utilizadas para definir uma mesma situação ou que situações diferentes sejam conceituadas com a mesma palavra, gerando uma confusão de sentidos.

No Brasil, o tema do assédio moral ganhou corpo com o trabalho de Mestrado da psicóloga Margarida Barreto. Ela entrevistou mais de 2000 trabalhadores de 97 empresas durante 4 anos. Do total de trabalhadores entrevistados, 870 pessoas apresentaram queixas de assédio moral. A pesquisa foi feita com trabalhadores que se afastaram das suas atividades laborais em decorrência de doença (Barreto, 2006).



Margarida Barreto apoiou um grupo de psicólogos e médicos na criação do site www.assedimoral.org com a finalidade de informar e divulgar eventos e informações sobre o assédio moral.

Nos últimos anos, muitos trabalhos e pesquisas sobre este tema têm sido feitos, resultando em ações significativas para a prevenção, denúncia e punição para o comportamento de assédio moral. Lewis (1999) relata que, em 25 anos, o assédio moral se tornou tão conhecido quanto as questões de discriminações raciais e sexuais.

Por meio de pesquisas e publicações é possível destacarmos alguns conceitos que mostram como o assédio moral é definido e entendido ao longo do tempo e pelos diferentes países. Podemos definir assédio moral como:

"Um comportamento que se caracteriza por qualquer tipo de atitude hostil, individual ou coletiva, dirigida contra o trabalhador por seu superior hierárquico (ou cliente do qual dependa economicamente), por colega do mesmo nível, subalterno ou por terceiro relacionado com a empregadora, que provoque uma degradação da atmosfera de trabalho, capaz de ofender a sua dignidade ou de causar-lhe danos físicos ou psicológicos, bem como de induzi-lo à prática de atitudes contrárias à própria ética, que possam excluí-lo ou prejudicá-lo no progresso de sua carreira". (Prata, 2008, p.57)

"Podemos compreender assédio como um processo sistemático de hostilização, direcionado a um indivíduo, ou a um grupo, que dificilmente consegue se defender dessa situação" (Gosdal e Soboll, 2009, p.17).

"Assédio moral: é a exposição de trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções." (Moreira, 2010, p.39).

Na cartilha distribuída pelo Sindicato dos Trabalhadores Estaduais do Ceará, encontra-se definido assédio moral como sendo:

"a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas e relações desumanas de longa



duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização do emprego". (Maciel e Gonçalves, 2009, p.03).

Ao analisar os conceitos acima expostos, podem-se perceber algumas características: O processo de assédio moral normalmente é direcionado a uma pessoa, assim como o número de assediadores é entre um e quatro agressores. (No entanto é importante ressaltar a existência do assédio contra grupos).

O assédio ocorre frequentemente por um longo período de tempo, existindo um processo contínuo de comportamento hostil. A vítima está normalmente numa posição de inferioridade e de impossibilidade de autodefesa. Não necessariamente que ela esteja hierarquicamente em uma situação inferior à do assediador, a vítima se encontra numa posição desvantajosa, seja emocionalmente ou na sua condição de trabalho. Na relação de trabalho, o assédio acaba por impor à vítima uma queda de produtividade levando ao risco de demissão. A duração e a repetição dos comportamentos hostis e agressivos são o que caracterizam o assédio moral como um processo. É justamente a frequência, a sistematização e a duração que diferem o assédio moral de um conflito normal (Gosdal e Soboll, 2009).

Outro ponto relevante é a intencionalidade. O assédio é sempre intencional. Os atos de assédios são sempre deliberados, seja para visar à submissão das pessoas às regras do grupo ou da empresa, seja para aumentar o ritmo do trabalho ou aumentar a produtividade. No assédio interpessoal existe a intencionalidade de humilhar, desqualificar, segregar ou destruir a pessoa (Gosdal e Soboll, 2009).

“O assédio é a patologia da solidão” diz Hirigoyen, (2002, p. 45), e as pessoas solitárias, com poucos amigos são as mais visadas. O assédio moral é tão perverso, que as suas vítimas por si só já estão em situações precárias. São mães que educam os seus filhos sozinhas, são trabalhadores que estão em situação de desvantagem, etc. Alguns grupos estão particularmente mais vulneráveis a sofrer assédio moral. São eles: pessoas recém-chegadas ao mercado de trabalho, pessoas com contratos de trabalhos que não estão em ordem, homossexuais, minorias raciais, mulheres separadas com filhos, homens ou mulheres em tarefas



tradicionalmente do sexo oposto. Pessoas com deficiência e as mulheres com essas características são mais assediadas que os homens (Hirigoyen, 2002).

É importante que os trabalhadores tenham informações, consigam identificar o que é assédio moral e saibam quais as providências a serem tomadas.

3.2 Como se inicia o assédio moral

Segundo Çangarli (2009), o século XXI é caracterizado como extremamente competitivo, com alto nível de incertezas, em que os trabalhadores deverão trabalhar mais e ser mais produtivos, criando um ambiente altamente competitivo, sendo favorável que gerentes pressionem mais os trabalhadores, o que propicia os conflitos.

Não existe uma única causa, nem fatores específicos para se determinar o que desencadeia o assédio. O certo é que se manifesta um conjunto de sentimentos inconfessáveis, que passam pela recusa e dificuldade de aceitar as diferenças. O assédio moral não está relacionado com a produtividade ou com o lugar que a vítima ocupa: está ligado às relações de poder.

As vítimas têm uma forma diferente de ser, seja em suas origens, na sua maneira de trabalhar, agir, vestir, pensar, falar, idade, sexualidade, qualificação, que a diferencia da maioria do grupo e/ou do agressor. De algum modo, a vítima desperta no seu agressor sentimentos que desequilibram a estrutura emocional do agressor. Por sua vez, o agressor busca eliminar a vítima e reorganizar o seu *status quo*.

O clima organizacional, o estilo de liderança, a resolução de conflitos de trabalho, a filosofia da gestão, a política, a percepção de justiça, a disciplina, a prestação de assistência ao funcionário entre outros, são fatores que, para Lewis (1999) e Einarsen (1999), contribuem para o surgimento do assédio moral.



A inveja, o ciúme e a rivalidade são sentimentos naturais a qualquer ser humano. Tais sentimentos podem ser maléficos quando exagerados e direcionados para uma competitividade destrutiva.

Einarsen (1999) relata que a inveja foi o fator mais mencionado pelas vítimas de assédio como sendo o motivo mais frequente, seguido de uma avaliação negativa da liderança ou chefia.

O objeto de inveja nem sempre tem valor, podem ser coisas sem importância, como o simples fato de o outro ter uma cadeira mais bonita. O ciúme aparece quando o sujeito não tem segurança em si próprio. Já a rivalidade merece um destaque, ela é considerada muitas vezes saudável no ambiente de trabalho por estimular a concorrência e o aperfeiçoamento. Esconde em si um sentimento de superioridade, criando nos indivíduos a crença de que têm todos os direitos, reduzindo o respeito ao outro, considerando-o inferior e não merecedor de respeito.

Hirigoyen (2002) considera o medo a principal alavanca do assédio moral. O medo faz a pessoa violenta atacar antes de ser atacada. A agressão é uma forma de proteção, para se defender do perigo. O perigo que o assediador percebe pode ser ou não real. O medo de ser ultrapassado pelo colega, o medo de desagradar o chefe, o medo das mudanças, o medo de cometer erros, o medo do conhecimento do outro, o medo do desemprego. O medo passou a ser uma constante nas relações de trabalho. A informação chega com tanta velocidade e fica tão ultrapassada na mesma velocidade que, os trabalhadores se sentem ameaçados todo o tempo.

Atualmente o medo é menos explícito do que no passado. Os padrões não exigem abertamente a submissão dos seus empregados, pregam a autonomia e iniciativa, assim fica mais fácil culpabilizar os trabalhadores pelos seus erros e dificuldades. Em algumas empresas a estratégia de gestão de pessoal se assenta no medo. Como esse sentimento é difícil de ser assumido, tem-se vergonha de falar do medo, da insegurança, cada um convive solitariamente com os seus sentimentos. Essa atitude abre caminho para que os mais fortes transmitam a violência aos mais fracos.

O medo que se tem do outro, faz desconfiar-se de tudo e de todos. As pessoas passam a viver uma guerra interna constante, é preciso esconder os pontos fracos



para que o outro não tire partido deles. O outro é considerado um rival, o medo faz com que se tenha uma imagem diabólica do outro. E, para se defender, é preciso atacar. Quando o sujeito tem uma personalidade narcisista perversa, certamente ele tem muito mais medo do outro. Aqueles que ele não consegue seduzir ou submeter são potencialmente perigosos. Resta para o perverso a violência, a agressão como forma de defesa.

Quando os sentimentos e as regras são explícitos, conversados, quando a comunicação é clara e objetiva, raramente existe uma situação de assédio moral. O problema reside nos sentimentos inconfessáveis, nas regras implícitas. Em qualquer empresa existem regras explícitas e as regras implícitas. Não estar ciente delas, das regras implícitas, é se pôr à margem, é negligenciar e tolerar os comportamentos inadequados que venham dela surgir.

Lewis (1999) considera que assédio moral está ligado à formação gerencial pobre. A forma de liderança e o clima organizacional podem agir como estimuladores de agressões. O comportamento tirânico pode ser legitimado pelas normas e valores da organização (Davey, 2001).

Para Einarsen (1999), o assédio ocorre em quatro fases: na primeira fase, que Einarsen chama de “antilocalização”, o agressor fala mal, desqualificando a vítima em pequenos círculos e sempre na ausência da vítima; na segunda fase, além dos comentários, começa a evitar a vítima; passando à fase seguinte, a vítima é abertamente discriminada, perseguida e excluída; na quarta fase ocorrem as agressões físicas que podem levar à fase final, o “extermínio”. Ser exterminada não significa ser morta no sentido físico, e sim, sua saúde física e mental é que fica destruída. Em alguns casos, algumas pessoas podem realmente cometer o suicídio.

Na fase inicial do assédio, os atos hostis são mais espaçados, tornando-se mais intensificados com o tempo. No entanto, não é possível especificar a frequência nem o tempo. É difícil especificar a duração e o padrão do assédio moral. Existe uma série de fatores que contribuem para que o assédio seja mais prolongado ou não, para que os atos de assédios sejam mais explícitos ou não. Em alguns casos o assédio pode se prolongar por muitos anos.



Inicialmente, o agressor tende a isolar a pessoa visada, cria situações para pôr fim às amizades que a futura vítima possa ter no trabalho. O isolamento evita que a vítima se queixe e eventualmente possa receber apoio. Para que haja assédio, é necessário haver um desequilíbrio de força ou poder (Vickers, 2002) Os membros mais dóceis, meigos, parecem ser os alvos preferidos dos assediadores. Nessa situação, o silêncio impera, todos ficam calados, negam uma realidade existente. Ninguém quer tomar partido, ou por medo de se tornar alvo de agressões e retaliamentos, ou porque acredita que o outro deva resolver seus problemas por si próprio. Isolada e solitária, a vítima reage com agressividade e se desestabiliza emocionalmente, sendo muitas vezes responsabilizada por encontrar-se naquela situação de assédio.

Os atos de hostilidade, no início, são mais espaçados, o que dificulta identificar a ocorrência do assédio. O próprio ambiente de trabalho, o estilo de liderança e condições do trabalho podem gerar situações de assédio.

As exigências no trabalho consistem numa forma velada de assediar: exigir uma carga de trabalho superior às dos outros, exigir rapidez e perfeição constante, criticar negativamente. Trata-se de uma forma de levar a vítima ao esgotamento físico e mental. Quanto mais esgotada fisicamente e mentalmente, mais impossibilitada de se defender estará, tornando-se cada vez mais fácil de assediar.

As pressões no trabalho são maneiras mais fáceis de mascarar o assédio moral, principalmente nas tarefas em que é difícil definir as suas atribuições. Os primeiros sinais de assédio dizem respeito às condições de trabalho. Esses pequenos sinais são difíceis de serem detetados e são justificados pela própria circunstância do trabalho.

Para desestruturar emocionalmente uma pessoa, é suficiente acentuar os seus erros, atribuir metas impossíveis de ser atingidas ou realizadas, retirar-lhe informações ou ferramentas necessárias para o cumprimento de suas atividades. O assediador não se limita a criticar o trabalho malfeito, a intenção, consciente ou não, é a de atingir a pessoa. O objetivo é subjugar, submeter a vítima. E para conseguir



os seus objetivos, o assediador mexe com o íntimo das suas vítimas, descobre o seu ponto fraco, seja sua sexualidade, sejam relações familiares, conjugais, ou traumas do passado.

Na maioria dos casos, a vítima não encontra uma explicação do motivo por que está sendo tratada daquela forma, isso é uma estratégia do agressor, que nada lhe diz, nada lhe explica. Sem conseguir entender, a vítima passa a assimilar a culpa.

O assediador sempre busca uma desculpa, nomeadamente, evidenciar o erro da vítima para justificar a sua atitude e responsabilizar a vítima, enquanto para esta é importante uma explicação do assediador, o que não acontece. É importante também que ele reconheça a violência de seus atos e que ele tenha consciência que está a agredir o outro.

Nem sempre o assediador tem consciência das suas atitudes, o que não deve ser confundido com intencionalidade. O agressor tem a intenção de afetar a sua vítima, de desqualificá-la frente aos colegas. Quando essa atitude é consciente, o agressor sabe que quer fazer mal ao outro. Quando essa atitude é inconsciente, é como se uma força maior o levasse a agredir: “ eu não quero prejudicar, fazer-lhe mal, mas não consigo evitar”, o que poderia ser chamado de compulsão.

Já quando o assédio moral envolve todo um setor, departamento ou todo o local de trabalho, não se pode falar de intencionalidade. A intencionalidade parte da pessoa que dirige ou se beneficia do sistema que permite que o assédio ocorra. Embora o assediador seja o perverso e o desencadeador das agressões, isso não diminui as responsabilidades dos outros que obedecem ou permitem que o assédio ocorra. Fechar os olhos ao assédio moral é tornar-se cúmplice.

A organização e seu dirigente têm por “obrigação” detetar o assédio moral e tomar todas as providências para coibi-lo para garantir o bom clima organizacional, sendo igualmente importante reconhecer as falsas alegações de assédio moral. Um funcionário pode acusar uma pessoa de assédio moral, no intuito de prejudicá-la ou tirar algum tipo de vantagem. Em alguns casos, quando a averiguação mostra que é



uma acusação falsa, os danos já foram causados e podem ser irreparáveis. De um modo geral, é importante que se tenha cuidado para não condenar uma pessoa antes de uma averiguação. Uma falsa acusação de assédio pode ser igualmente danosa como uma situação real de assédio.

4.0 Os tipos de assédio

O local de trabalho é um ambiente recheado de relações, de diferenças individuais, hábitos e culturas diferentes e por isso, sugestível de conflitos. Os conflitos no trabalho são algo normal, no entanto o que inicialmente pode parecer um conflito normal de trabalho pode na verdade ser o início do assédio. Existe uma variedade de atos que, a depender da sua frequência, podem ser considerados como assediadores. Alguns desses comportamentos de assédio passam despercebidos tanto pela vítima quanto pela empresa. Alguns autores colocam a vitimização, a intimidação, a fixação de prazos impossíveis de ser cumpridos, reter informações como maneiras de expressar comportamento de assédio moral (Lewis, 1999). Tais comportamentos se confundem com a dinâmica da empresa e mascaram as atitudes de assédio, tais comportamentos devem ser monitorados pelas empresas, para evitar que o assédio moral se instale.

O assédio moral no trabalho ocorre de duas maneiras: assédio moral vertical e assédio moral horizontal. O assédio moral vertical é classificado em: vertical descendente (é o mais comum, parte da chefia para os subordinados) e vertical ascendente (é mais raro o subordinado assediar a chefia). O horizontal ocorre entre os trabalhadores do mesmo nível hierárquico.

O assédio vertical descendente (proveniente da chefia) é o tipo de assédio que tem mais gravidade, uma vez que a vítima se sente isolada e desprotegida. Sem ter a quem recorrer, é difícil encontrar os meios para se defender. O assédio vertical descendente é um tipo de assédio estratégico, porque visa a levar o trabalhador ao despedimento. O assédio institucional faz parte de um instrumento de gestão pessoal (Hirigoyen, 2002). A própria pesquisadora ressalta que nem todo assédio



vertical descendente tem o objetivo de levar o trabalhador à demissão, vários motivos podem ser elencados. Na pesquisa feita por Hirigoyen (2002), os resultados mostraram que em 58% dos casos o assédio provém da hierarquia, em 29% provém de várias pessoas (hierarquia e colegas de trabalho). Em 12% dos casos os assediadores são os colegas de trabalho e em 15% os assediadores são subordinados.

O assédio ascendente observa-se quando um ou mais subordinados assediam um superior. A esse caso pouca atenção é dada, pois se espera que a própria hierarquia defenda a vítima, o que nem sempre é verdade. Independente da posição hierárquica, qualquer pessoa pode ser uma vítima. O assediado não tem a quem recorrer, na maioria dos casos não pode recorrer ao apoio dos sindicatos, a busca de apoio a outros superiores ou mesmo aos subordinados representa mostrar sua fragilidade e inabilidade para resolver o problema, representa mostrar sua ineficiência em ocupar um cargo (Hirigoyen, 2002).

Um trabalhador ou um grupo de trabalhadores que não aceitam seu superior podem, de maneira inconsciente, se agrupar para repelir de algum modo o seu superior, visto como uma ameaça ao grupo. O assédio moral ascendente pode ocorrer de várias formas, desde as falsas acusações às reações coletivas dos grupos. Acusar um superior de assédio moral ou sexual atenta contra a moral e reputação da pessoa. Tanto para as acusações verdadeiras o quanto para as falsas provar que existe ou não assédio moral ou assédio sexual é difícil. Enquanto correm as investigações, os efeitos de uma falsa acusação são devastadores, e nem sempre é possível reverter os danos causados.

O assédio horizontal é aquele proveniente dos colegas, sendo a rivalidade entre os pares o principal motivo. A disputa por promoção ou simplesmente pela manutenção do emprego leva os trabalhadores a olharem os colegas como uma ameaça. Entretanto, os motivos do assédio vão mais além destes.

A pesquisa realizada na Dinamarca por Høgh e Døfradottir (2001) indicou que 82,8% dos assédios eram praticados por colegas, 48,6% dos agredidos eram



intimidados por superiores, 25,7% por subordinados e 42,8% eram maltratados por clientes ou alunos.

A forma como o assédio acontece varia de acordo com: o cargo exercido pela vítima e pelo agressor; o gênero, homens e mulheres sofrem assédio de formas diferenciadas; e de acordo com a cultura. Salin (2001) salienta que alguns setores, como o setor público e de saúde, foram alvo de maior número de pesquisas, enquanto os cargos de gestão e gerentes seniores foram menos pesquisados. No entanto, todos os segmentos apresentam sinais de assédio moral, cada setor com as suas particularidades e número de incidências diferenciados.

Ainda acontece o assédio misto; manifesta-se quando uma situação de assédio se prolonga por muito tempo, em que os demais acabam se envolvendo, seja por omissão ou cumplicidade. A vítima passa a ser vista como a causadora, e serve como “bode expiatório”. Depois de um certo tempo sendo assediada, a vítima emocionalmente abalada começa a ter problemas de relacionamento, a ter alterações no comportamento. A difícil convivência com a vítima faz com que seja cada vez mais rejeitada e isolada.

Outros tipos de assédio são mencionados por Einarsen (1999); ele cita cinco tipos de assédio moral: 1) o assédio relacionado com o trabalho, o assédio moral pode incluir mudar as tarefas de trabalho ou torná-las difíceis de executar; 2) isolamento social; 3) os ataques pessoais ou ataques à sua vida privada, através de insultos, boatos ou semelhantes; 4) ameaças verbais, quando são criticados, gritados ou humilhados em público e 5) a violência física ou ameaças de violência. Seja qual for o tipo de assédio ele é progressivo.

Seja qual for o tipo de assédio moral, todos são prejudiciais às relações de trabalho, ao desempenho das funções laborais, ao próprio ambiente de trabalho, e à própria vítima, que tem sua saúde e vida social prejudicadas.



5.0 Comportamentos de assédio moral

O despedimento de um funcionário não é um processo simples, o custo do despedimento é elevado. O custo de uma nova contratação é igualmente caro, envolvendo em alguns casos treinamento e outras despesas. O despedimento e o deslocamento de um funcionário envolvem outras instâncias da empresa, não dependendo apenas da decisão de uma única pessoa. Por isso, pôr um funcionário “na prateleira” mostra-se bem mais fácil para o assediador. Colocar alguém na prateleira é uma forma de assédio, em que a vítima é colocada numa situação em que nada lhe é dado para fazer, nada lhe é informado. É como se ela fosse invisível no trabalho. É uma maneira de desqualificar a pessoa e mostrar que ela não tem utilidade, que ela não faz falta na empresa. Sem nada para fazer, a vítima perde a sua dignidade; mesmo ainda recebendo sua remuneração, o sentimento de vazio e de inutilidade vai se apossando do trabalhador, que aos poucos vai perdendo sua identidade, uma vez que a identidade depende do que a pessoa faz. As pessoas têm vergonha dessa situação, pois significa que elas falharam em alguma coisa ou que não são competentes (Hirigoyen, 2002).

Ao mesmo tempo em que a pessoa é colocada nessa situação, ela está “na prateleira” não por vontade própria, mas sim por uma imposição do assediador, correndo boatos de que o funcionário não trabalha, não produz, recaindo na vítima a culpa. Mesmo quando um boato é falso, ao se acreditar nele, as consequências serão as mesmas de uma verdade. A depender do tempo em que essa situação se prolongue, mesmo quando retorna às suas atividades normais, a vítima já não tem as mesmas capacidades de antes, a sua criatividade, poder de decisão, autoconfiança, seu poder de concentração, de eficiência e iniciativa já foram minados. O sofrimento psíquico do assédio moral deixa sequelas.

A vítima é intimidada, através de pressão psicológica, é levada a viver com medo de ser demitida. Angustiado e com medo, a tendência é que ela tenha o seu desempenho alterado. O que reforça o poder do agressor, que passa a apontar os erros da vítima, desqualificando-a cada vez mais.



O agressor humilha e desqualifica a vítima, ridiculariza seu trabalho. Ironiza, ignora e trata com desprezo as atividades desenvolvidas por ela. Desqualifica o seu trabalho tanto particularmente como em público, chegando até a atacar a dignidade pessoal e profissional, principalmente na presença de outros.

Alguns setores são mais suscetíveis ao assédio moral, um deles é o setor médico-social (Hirigoyen, 2002). Os hospitais, historicamente, têm estruturas muito hierarquizadas, nas quais os médicos têm um estatuto à parte, eles não se encontram sob o poder hierárquico dos diretores e, quando ocorre um conflito entre ambos, ninguém se envolve para resolver, podendo essa situação se repercutir dramaticamente na instituição.

Outro setor bastante afetado é o do ensino, este está diretamente relacionado com o objetivo deste trabalho. Segundo Hirigoyen, esse é um dos setores mais afetados pelo assédio moral, ao mesmo tempo em que diz ser um setor pouco estudado. As pesquisas nesta área estão mais relacionadas à violência escolar envolvendo os alunos e não sobre o pessoal (professores e funcionários).

A investigadora cita um estudo de dezembro de 1998, feito pelo MGEN, o qual mostrou que a população que corre mais risco, são as mulheres entre 40 e 45 anos, sozinhas ou integrando famílias monoparentais, geralmente trabalhando em zonas desfavoráveis ou da periferia. Essa população apresenta três vezes mais pedidos de baixa médica e transferências do que as pessoas não vítimas de assédio. O estudo ressalta que nem sempre é fácil separar os problemas envolvendo trabalho do pessoal.

No setor privado, principalmente nas pequenas empresas, onde os sindicatos ou as instâncias coletivas não conseguem estar presentes, o assédio moral é mais ostensivo, chegando às vezes a beirar o sadismo.

No trabalho em família, ou nas empresas familiares, o assédio moral acontece igualmente, como em qualquer outro ambiente de trabalho. Só que nesse contexto familiar, observa-se um agravante; como as relações laborais e familiares se



misturam nas empresas familiares, a atuação dos sindicatos, os médicos do trabalho e outras instâncias que possam ajudar no combate ao assédio moral ficam impossibilitados de agir ou têm sua atuação dificultada, pois é difícil distinguir o que é derivado do conflito de familiar ou do conflito laboral. Resolver o assédio moral neste ambiente é mais complicado, porém, como em outros locais, o assédio deve ser combatido tanto para o bem do trabalhador e para o bom relacionamento entre os membros, como para evitar prejuízos para a empresa.

O assédio também está presente em outros segmentos da sociedade, como no mundo da política, onde o assédio moral acontece de forma que parece que já faz parte do jogo político. Os meios de comunicação divulgam tantas mentiras, espalham falsos boatos, manipulam informações principalmente durante as campanhas eleitorais, que nem se percebe quando assédio moral está presente.

Assim como na política, o assédio está presente no esporte, nas grandes e pequenas empresas, nas empresas nacionais e internacionais, no setor público e privado, nas forças armadas, exército, marinha, aeronáutica, nas empresas tradicionais e de nova economia. Onde existe a relação de trabalho está-se sujeito ao assédio moral, cada setor com suas diferenças e peculiaridades.

5.1 Os contextos favoráveis

O assédio moral sempre existiu no ambiente de trabalho desde o início das relações laborais, porém alguns ambientes são mais favoráveis ao seu aparecimento e desenvolvimento. Em particular, os ambientes de muito stresse, onde não há uma regulação interna, onde tudo parece ser permitido; assim também o lugar onde se exige que os trabalhadores produzam mais e sempre mais rápido, onde o tempo de trabalho é fixado, as pausas controladas e a comunicação restrita.

A forma como a sociedade foi sendo constituída, deu margem a que se criassem as relações de poder e submissão; a sociedade, dividida hierarquicamente, estabeleceu uma relação de poder. O aumento da competição por um lugar no mercado nacional



e internacional, que garanta a sobrevivência das organizações, teve como consequências: a precariedade do emprego, a flexibilização das relações de trabalho, a aceleração do ritmo da economia, a redução dos custos de trabalho, o crescimento do desemprego, a terceirização, o crescimento do setor informal, a tendência à contratação por tempo determinado, o acúmulo de atribuições e de novas tarefas para um mesmo empregado de quem se espera uma polivalência. Todos esses itens favorecem a lucratividade das empresas e propiciam a desqualificação do trabalho e do trabalhador (Martiningo Filho & Siqueira, 2007).

A rápida evolução tecnológica exige do profissional aperfeiçoamento constante e adaptação às mudanças. “Exige ao assalariado que ele vá adquirindo uma capacidade a nível pessoal de resistir às incertezas, às rejeições e às frustrações que não deixarão de lhe vir a ser impostas” (Hirigoyen, 2002, p.166). Alguns métodos de trabalho levam a uma robotização, o trabalhador precisa de um tempo para se desconectar de tal situação.

Espera-se dos empregados bons desempenhos, motivação, dedicação, ao cumprir o que foi estabelecido no contrato do trabalho, mas será que lhes são oferecidas as condições de trabalho adequadas para que o trabalhador possa cumprir com sua parte? Quando o trabalhador perde a motivação, nem sempre a empresa investiga os motivos, apenas rejeita aquele que não se encontra em conformidade com o que a empresa espera dele. Atitudes como essas abrem caminho para o surgimento do assédio moral.

Muitos cursos de gestão, de administração, de formação e liderança consideram a comunicação um ponto central para o bom desempenho de trabalhadores e empresa. Todavia, observa-se que nem todas as empresas percebem a importância da boa comunicação como um meio de se evitar o assédio moral. As mudanças na tecnologia também alteraram a comunicação, atualmente os *emails* substituem “os memorandos”, a rapidez dos *emails* exige respostas rápidas, em uma linguagem diferente e particular. A comunicação verbal, pessoal, que aproximava as pessoas, vai cedendo lugar à comunicação digital. Por si só essas mudanças na comunicação alteram a forma de relacionamento e de trabalho; no caso do assédio



moral, a comunicação é um meio que ajuda na manutenção do assédio, o assediador não comunica coisas que são importantes para que o trabalhador execute sua função satisfatoriamente.

As empresas que não valorizam a boa comunicação, que não incentivam as pessoas a falarem, inclusive a falarem dos problemas vivenciados no ambiente de trabalho, permitem o surgimento do assédio moral. O erro de algumas empresas é não ter uma boa comunicação, uma comunicação clara, dando nome às coisas, para evitar má interpretação da própria comunicação.

Outro cuidado necessário, diz respeito ao fato de que às vezes as empresas dizem que é permitida ao trabalhador a liberdade de falar, sendo-lhe cobrado isso, no entanto, quando os empregados falam, não são ouvidos nem lhes é dada a importância devida.

Quando começa a trabalhar numa empresa, a pessoa aceita a sua cultura, aceita suas regras e normas. A empresa já está moldada em sua forma, cabe a quem entra se ajustar. O sistema instalado não aceita as diferenças e individualidade dos recém-contratados, ao mesmo tempo em que diz valorizar a criatividade. No discurso defende-se a criatividade, a iniciativa, as habilidades individuais, mas na prática se quer empregados que se adaptem bem, que estejam em conformidade com a empresa. Até a maneira de vestir é normalizada.

Se o empregado não se integra inteiramente ao espírito da empresa, ficará marginalizado, ficará numa posição desconfortável, sujeito às angústias e perturbações psicossomáticas. Esse trabalhador é um alvo fácil para assédio moral.

Na atual administração as pessoas constituem o principal ativo da empresa e seu maior bem (Chiavenato, 2008). Nesse sentido, é imprescindível o reconhecimento do trabalho do empregado, caso contrário, a falta de reconhecimento da importância do trabalhador abre caminho para o assédio moral e para que o empregado perca a identidade com a empresa. Quando os funcionários têm o sentimento de que são invisíveis aos olhos da empresa, que seu trabalho não é reconhecido, perdem a



motivação, a vontade de continuar a investir no seu trabalho, e consequentemente perdem em desempenho.

Quando não sabe por que trabalha, qual a utilidade do seu trabalho, qual a sua utilidade dentro da empresa, em decorrência da falta de reconhecimento da empresa, o trabalhador passa a questionar sua própria utilidade e competência. As relações interpessoais podem ser afetadas em um efeito cascata, sendo o clima organizacional alterado. O desprezo pelo outro é o primeiro passo para o assédio moral (Hirigoyen, 2002).

Existem empresas, organizações, cuja própria constituição é doentia, o clima organizacional é patológico, a empresa não se preocupa com seus empregados, não os protege, permite que um clima de assédio moral se instale. O assédio só ocorre quando tem o consentimento implícito de seus superiores (Einarsen, 1999), a intolerância da empresa é comunicada através de sanções. A falta de sanções e de regras significa a aprovação nas violações das normas informais e valores. Se alguém da direção for perverso, isso implica que hierarquicamente o comportamento perverso se espalha. O sistema é todo perverso, desde o topo, a uma completa ausência da moral. Não existe terreno mais fértil para a proliferação do assédio moral.

A perversidade do sistema desperta nas pessoas o que elas têm de pior e as conduz aos comportamentos perversos.

“Numa empresa doentia, existem regras ocultas perversas: o poder dos dirigentes não tem qualquer limite e não se respeitam as pessoas. Utiliza-se a duplicidade de linguagem e a ambiguidade para melhor dominar os empregados, mente-se para se dissimularem os procedimentos ilegais” (Hirigoyen, 2002, p. 183).

Não é raro, neste tipo de ambiente, encontrar corrupção, assédio moral e mentiras.

Pessoas vítimas de assédio descreveram seu ambiente de trabalho como um local de deficiente comunicação, onde a resolução de conflitos e diferenças de opiniões era feita de forma autoritária, havia falta de liderança construtiva e relataram a falta



de discussões sobre objetivos e tarefas (Einarsen, 1999). Parece que a responsabilidade do assédio é de cada pessoa e não da empresa, há de se mudar o foco da discussão do assédio moral individual para o assédio da organização, algumas empresas têm um sistema tão opressor, que seus dirigentes oprimem os supervisores, que oprimem seus funcionários (Liefoghe e Davey, 2001). A empresa tem que ser responsabilizada e as discussões devem estar voltadas também para a forma como as empresas são geridas.

Outro fator importante para o surgimento do assédio moral nas empresas é a desresponsabilização. Quando ninguém se sente responsável, instala-se um mal-estar generalizado na empresa. O assédio moral é um conflito de escalada não resolvido que depende da frequência de conflitos em dado momento da organização (Liefoghe e Davey, 2001). Atualmente a hierarquia em pirâmide foi substituída por uma hierarquia em rede. Nesta nova constituição é mais propício a pessoa não se sentir responsável e atribuir as responsabilidades sempre aos outros. Não se vê responsável nem mesmo pelos seus atos, atribuindo toda a responsabilidade à conjuntura da empresa.

Em um mundo competitivo, a megalomania dos dirigentes é uma ameaça ao bom clima organizacional. A busca pelo sucesso imediato é visível, a busca pelo sucesso pessoal faz com que os interesses da empresa sejam relegados a segundo plano. Para esses dirigentes, o que importa são os seus interesses, os trabalhadores e consumidores não são importantes.

Hirigoyen (2002) faz referência à permissão social que é dada para a instalação de comportamentos perversos. Para a investigadora, a sociedade é narcisista e, como tal, cultua o ego, o poder, a supremacia de mandar e se fazer obedecido. A pessoa tem que “vencer na vida”. Vencer na vida é ser rico, é ter poder e mostrá-lo. É uma sociedade baseada na imagem, a aparência é mais importante do que o real. O que importa é o dinheiro, o sucesso, é chegar ao topo, seja em nível profissional ou pessoal. Não importam os meios para se alcançar o topo, a sociedade aprendeu a aceitar e acomodar-se a essa situação.



As vítimas de assédio perdem as suas “ilusões” em relação ao mundo do trabalho e sobre a sociedade, o que acarreta uma mudança em seu comportamento e atitudes. Elas passam a desconfiar das pessoas, a ver o outro como um potencial adversário que pode tomar seu lugar. Como forma de se proteger, de se defender acabam por se tornar individualistas e/ou perversas.

“Uma sociedade violenta e arrogante irá criar indivíduos violentos e arrogantes. Para que a sociedade mude, é preciso que cada um dos indivíduos que a compõem se questione e se esforce por mudar” (Hirigoyen, 2002, p.188).

5.2 Frequência e duração do assédio moral

Para alguns autores não existe uma duração mínima, enquanto para outros existe um tempo mínimo. Leymann, citado por Guedes, afirma: para que o “quadro de violência psicológica possa ser caracterizado como de assédio moral, é necessário que tenha duração mínima de 6 (seis) meses e que os ataques se repitam numa frequência média de duas vezes na semana” (Guedes, 2004, p. 91). Embora Leymann seja criticado pelo seu rigor, muitos especialistas em assédio acatam tal definição.

Hirigoyen (2002) cita em seu livro, uma pesquisa de Heinz Leymann cujos resultados mostram que de 3% a 7% dos entrevistados diz sofrer de assédio moral. Na pesquisa da própria Hirigoyen esse número sobe para 9% e 10%. Se a pergunta for se já se sentiu assediado alguma vez, esse número sobe para 30%. Porém, a pesquisa não diz por quanto tempo a vítima foi assediada.

A duração do assédio moral pode estar também relacionada ao tipo de emprego. No setor público o assédio dura anos ou mesmo décadas segundo Hirigoyen (2002), isso porque a estabilidade no emprego é um fator importante. Em princípio um funcionário público não pode ser despedido. O despedimento do servidor público só pode ser feito mediante a existência de uma falta grave cometida por ele, o que levará à abertura de um processo. Só com a conclusão do processo é que se poderá permitir ou não um despedimento.



Já no setor privado, o despedimento é menos burocrático ainda que tenha de seguir algumas regras. Não se garante uma estabilidade no emprego para o trabalhador, o que pode facilitar o seu pedido de despedimento. Esse seria um dos motivos para que a duração do assédio moral no setor privado fosse menor que no setor público.

A forma de assédio assume tipologias diferentes de setor para setor. No setor privado sua duração é menor, porém é mais intenso e, na maioria dos casos, resulta no afastamento da vítima, enquanto no setor público dura vários anos, visto que as pessoas estão protegidas pela estabilidade. Nesta situação o assédio é mais prejudicial e conduz a resultados dramáticos para a saúde e personalidade do assediado. Não existe mais perversidade em um ou outro setor. No setor público o assédio é mais longo porque a vítima não pode escapar nem pelo despedimento nem pelo pedido de demissão.

Na pesquisa de Hirigoyen (2002) sobre o tempo de duração do assédio moral, a pesquisadora concluiu que, em 3,5% dos casos pesquisados, as vítimas de assédio sofreram agressões por um período de tempo inferior a 6 meses. Em 11% dos casos as vítimas foram assediadas por um período de tempo entre 6 meses e um ano, enquanto a maioria, 45% dos casos de assédio, registou-se que as pessoas foram assediadas durante um período de 1 a três anos. Já em 40,5% dos casos, o assédio teve duração superior a 3 anos. Os números demonstram que a pessoa é assediada por um longo período de tempo. O sofrimento é diário, as vítimas estão expostas ao assédio todos os dias, durante meses. Ao fim de um ano a vítima estará bastante fragilizada fisicamente e emocionalmente. A mesma pesquisa conclui que 74% das vítimas tiveram um período de baixa médica. Como se pode observar, o assédio compromete a saúde e o desempenho da vítima.

CAPITULO III

A este capítulo reserva-se a discussão sobre o perfil do assediador e do assediado, explanamos sobre algumas características presente no perfil do agressor e da vítima. Dissertamos ainda, sobre as atitudes dos colegas de trabalho diante do assédio moral. Pretendemos neste capitula das influências no comportamento dos três seguimentos, vítimas, assediadores e colegas.



6.0 O perfil

Algumas situações e características pessoas fazem com que algumas pessoas e lugares sejam mais propícios a situações assediadoras. De acordo com os estudos de Hirigoyen (2002), afirma que 70% das vítimas são mulheres e 30% são homens. A autora escreve que as formas de assédio feminino e masculino são diferentes, as conotações machistas ou sexistas estão mais presentes nesses locais. Lugares onde existe a predominância de um sexo, a entrada do sexo oposto suscitam resistência. Empresas onde as regras e as funções dos trabalhadores não são bem definidas (Prata, 2008).

6.1 O perfil do assediador

Traçar o perfil de um único agressor é algo difícil e complexo; colocar esse perfil em termos gerais é quase impossível. Prata (2008) coloca que não existe um perfil característico e sim um conjunto de fatores que levam uma pessoa ou um grupo a assediar outro. Alguns deles estão relacionados à organização da empresa; 1) fluxo ruim de informação; 2) forma autoritária de resolver conflitos e diferenças de opinião; 3) o trabalhador exerce pouca ou nenhuma influência nos assuntos a ele concernentes; 4) falta de diálogo a respeito das tarefas e objetivos da unidade de trabalho. A qualidade da comunicação tem uma relação direta com o assédio moral. Qualquer pessoa, de acordo com a situação vivenciada, pode se sentir em perigo e, como forma de defesa, tornar-se um assediador. Igualmente, uma pessoa aparentemente equilibrada pode sucumbir à tentação de impor seu desejo e se tornar um assediador.

Hirigoyen (2000) recorre ao que ela denomina de mecanismo de defesa perverso, para explicar a reação do ser humano. Para a autora, toda pessoa em crise ou situação de perigo/ameaça pode recorrer a esse mecanismo de defesa. O que vai distinguir uma pessoa que usa o mecanismo de defesa perverso e uma pessoa perversa é o tempo, a duração do ato, a sua repetição. Como mecanismo de defesa, é uma reação momentânea seguida de arrependimento e remorso, enquanto no



perverso isso se perpétua, tornando-se uma estratégia para destruir o outro sem a menor culpa de seus atos. “A perversidade caracteriza o caráter e o comportamento de alguns indivíduos que dão provas de uma crueldade ou malignidade específica” (Hirigoyen, 2000, p. 141). O perverso sente um grande prazer em ver o sofrimento do outro, assim o seu prazer em humilhar o outro é quase vital.

O agressor nem sempre percebe o que está a fazer, nem tem a noção das consequências de seus atos, embora isso não os isente da culpa. Prata (2008) coloca que a atual conjuntura política e social acaba por contribuir para o assédio moral. O mundo moderno visa despedir empregados para minimizar os custos, fazendo com que o medo do despedimento e a vontade de defender o seu emprego tornem o outro um inimigo. O autor, Prata (2008), escreve em seu livro um exemplo bastante pertinente, ele relata a história de Hannah Arendt, uma judia, nascida na Alemanha, que cobriu o julgamento de um ex-oficial nazista responsável pela morte de milhares de centenas de judeus durante a segunda Guerra Mundial. Como resultado da cobertura do julgamento, Hannah escreveu um livro intitulado “Eichmann em Jerusalém” – um relato sobre a banalidade do mal. Nesse livro, a autora conclui que o réu não era um monstro e sim alguém que cumpria ordens, que agia de acordo com a ideologia da época, de acordo com o sistema jurídico nazista. Ele não era um perverso, embora ele seja responsabilizado pelos seus atos. Este exemplo é pertinente para demonstrar como uma pessoa pode ser contaminada pelo ambiente ao mesmo tempo que também contaminar toda uma empresa. A conjuntura social e política da empresa, de uma comunidade, de um país, pode envolver de tal maneira uma pessoa, que esta acaba por ter seu senso crítico alterado.

Aqui cabe fazer uma diferenciação entre a culpa coletiva e a individual. A culpa coletiva está associada à influência que o contexto social exerce em determinados “crimes” cometidos (a título de exemplo, o caso do ex-oficial nazista), enquanto a culpa individual está relacionada à responsabilidade de cada pessoa. Seguindo o mesmo exemplo, nem todos os alemães concordaram com a ideologia da época. A culpa coletiva não pode servir para abolir a culpa individual.



Hirigoyen (2000) descreve algumas características do assediador. Entre elas, fala do narciso, assim como no mito de narciso de Ovídio. Narciso, um jovem de rara beleza, passa a vida a procurar sua própria imagem. Para o perverso narcisista, o outro não existe como ser humano, apenas como espelho. O narcisista é uma pessoa vazia, sem existência própria. É alguém que não foi reconhecido como pessoa e, para não morrer, precisa criar um jogo de espelhos para dar a ilusão de sua existência. Como é desprovido de essência, precisa parasitar, agir como uma sanguessuga. Sem o outro ele não existe, mas ao mesmo tempo que ele precisa do outro para existir, o outro é uma ameaça que precisa ser destruída.

Vickers (2002) descreve os assediadores como sendo geralmente pessoas inseguras, com transtornos de personalidade antissocial, caracterizados por uma história de comportamentos antissociais. São pessoas que se sentem ameaçadas pelo colega e que sentem necessidade de dominar os outros através do uso de agressão.

6.2 O assediador

O agressor não escolhe por vontade própria ser assediador, é um processo inconsciente. O assediador é imbuído de sentimentos que o levam a cometer assédio, ele tem necessidade de ser admirado, de sentir-se superior. Para o assediador, dominar a vítima é uma realização, uma forma de mostrar seu poder para si e para os outros (Vicker, 2002), pois o medo e a insegurança lhe corroem a vida profissional. O medo é um sentimento normal e importante para garantir a sobrevivência humana. Ter medo garante a segurança, no entanto, quando o medo é demasiado intenso, faz com que se perca o bom senso, ultrapassando o limite da sensatez. O trabalhador, possuído de um forte medo de perder o emprego, o cargo, o prestígio e a ascensão profissional, passa a perseguir o colega de trabalho. Por acreditar que seus interesses estão em risco, o que nem sempre corresponde à verdade, o outro é visto como um inimigo ameaçador. Ao mesmo tempo é tomado de insegurança e medo de ter suas fraquezas descobertas, por este motivo, o assediador tenta sufocar qualquer tipo de crítica ou questionamentos em relação ao



seu trabalho ou atitudes. “O indivíduo que tiraniza seus subordinados é um inseguro por excelência” (Prata, 2008, p.153).

O ser humano é dotado de sentimentos como vontade de poder, vaidade, orgulho, narcisismo, egocentrismo e inveja, sentimentos que não são patológicos, ao contrário são normais. As pessoas gostam de ser valorizadas, reconhecidas e por vezes manipulam situações para se favorecer (Fridmam e Schstack, 2004). O problema reside, no ponto em que esses sentimentos ultrapassam os limites da normalidade, tornando-se um aditivo para o assédio moral e outros comportamentos inadequados e patológicos.

Maslow (Friedman e Schustack, 2004) na sua teoria criou a pirâmide da hierarquia de necessidade para descrever as necessidades humanas. Nas duas últimas fases da pirâmide, ele fala da estima e realização pessoal. Na fase da estima, o autor fala da necessidade do reconhecimento, o ser humano necessita que o outro reconheça suas capacidades e habilidades. Na realização pessoal, a pessoa procura ser aquilo que ela pode ser. Ser visionado, estar em destaque, ser reconhecido são desejos que o assediador nutre, e tudo fará para garantir tê-los. O filósofo Alemão Nietzsche escreveu o livro “Vontade de Poder” (2008), no qual discorre sobre o desejo humano de poder, o desejo humano de ser legitimamente soberano em relação a todos os outros, de apresentar a si mesmo como fim último da existência. Segundo o filósofo, o poder age nos homens como uma força que precisa ser despertada, mas para isso precisa encontrar algum tipo de resistência, para que possa ser efetuada e ao mesmo tempo ser mostrada aos demais. A vítima de assédio é alguém com quem o assediador pode mostrar todo seu poder e alimentar seu desejo de poder; quanto maior a dor e o sofrimento da vítima, maior é a sensação de poder do assediador.

A vaidade é outro sentimento presente no assediador. A vaidade é o sentimento de atrair a admiração e está relacionada com o sentimento de inferioridade; quem está seguro de suas competências e habilidades não está em busca da aprovação do outro. Já os vaidosos e inseguros “procuram criar nos outros, a seu respeito, uma boa opinião que eles não têm de si” (Nietzsche, 2004, p.189). A vaidade é um sentimento presente na natureza humana, alguns demonstram sua vaidade na



aparência, ou mesmo na sua generosidade, gloriando-se de ser generoso. A vaidade faz surgir uma alegria efêmera, rapidamente passageira, que precisa ser renovada constantemente. A pessoa dominada por esse sentimento é conhecida como narcisista, escrava da própria vaidade, a pessoa é obrigada a qualquer sacrifício para ostentar sua vaidade. São comuns os exemplos de pessoas que, em nome da beleza, sacrificam a saúde e o bem-estar. No mundo do trabalho, altamente competitivo, a vaidade do assediador não permite que ele se defronte com alguém que tenha virtude ou qualidade maior que a sua, “a vaidade dos outros só nos contraria quando vai contra a nossa vaidade” (Nietzsche, 2004, p.98).

O agressor é normalmente uma pessoa orgulhosa. O orgulho decorre do amor-próprio, de reconhecer seu próprio brio. Em certa medida o orgulho é bom para autoestima, porém o orgulho em exagero leva à crença de que se é melhor do que o outro. A bem da verdade, sempre existirá alguém com uma ou mais qualidades maiores que as do outro, a cada ser humano é dada uma virtude maior em algo e uma dificuldade em outra. Porém, para o orgulhoso, dotado de um sentimento de inveja e inferioridade, é inconcebível que o outro tenha virtude maior que a sua. O orgulhoso tem dificuldade em aceitar as críticas, preferindo o convívio com os bajuladores. O orgulhoso não gosta de ouvir a verdade, nem consegue pedir ajuda. No assédio moral, o orgulhoso assediador pode perseguir sua vítima em virtude de reconhecer nela virtudes que lhe falem, ou mesmo por não conseguir admitir os erros que tenha cometido em relação à vítima. O orgulhoso não consegue reconhecer suas falhas, nem pedir desculpa. Um pedido de desculpa, além de fazer reconhecer seu erro, implica para o orgulhoso a possibilidade de perder sua autoridade e imagem de competente.

A inveja talvez seja o sentimento mais negado pelo ser humano, a maioria das pessoas não admite sentir inveja. Prata (2008) coloca que a inveja é o sentimento necessário à preservação e evolução da nossa espécie. Cada conquista do outro gera o sentimento de desejar avançar, de também conquistar o que o outro já conquistou. Quando um trabalhador recebe uma promoção, cria no demais o desejo de também serem promovidos e se esforçarão para tal. Pode-se dizer que essa é uma inveja saudável que gera uma competição saudável. Por outro lado existe a



inveja predatória, aquela que tenta aniquilar o outro. O primeiro exemplo de inveja predatória é encontrado na Bíblia, quando Caim possuído de inveja, mata seu irmão Abel. A inveja tem estreita relação com uma autoestima baixa. O invejoso se sente infeliz pela conquista do outro, ou por não possuir o que o outro conquistou ou porque a conquista do outro põe em perigo o seu lugar. Esse pensamento não corresponde à realidade, porém o invejoso acredita que o outro é um risco para si. O invejoso não admite para si mesmo tais sentimentos, e finge desprezo pelo objeto de conquista do outro. A inveja foi o sentimento mais citado pelas vítimas de assédio moral (Prata, 2008).

O agressor teme aquele profissional que se destaca pelo seu trabalho, pela sua criatividade, pela sua competência interpessoal, pois o trabalhador competente ameaça o lugar que o assediador teme perder. Na tentativa de se defender e defender seus interesses, o assediador buscará as falhas e caçará em sua vítima tudo que possível para desqualificá-lo, até mesmo poderá tecer comentários inadequados para tornar o ambiente de trabalho hostil a sua vítima. Qualquer coisa pode ser objeto de inveja; por mais insignificante que pareça para alguns, o objeto de inveja assume importante significado para quem o deseja.

Normalmente, o assediador é composto de um misto de sentimentos: inveja, orgulho, medo, insegurança, baixa autoestima, que o levarão à prática do assédio moral, pois o assédio funciona como uma maneira de o agressor manter seu próprio equilíbrio.

6.3 O Perfil da vítima

Não existe um perfil do assediado, até o momento não existe uma pesquisa relacionando os traços de personalidade ao assédio. Talvez o mais correto fosse dizer que existem situações que favorecem o assédio. Alguns ambientes laborais estão envoltos em conflitos, envolvidos em problemas de comunicação e onde as regras e normas são fracas. Em ambiente assim, não é fácil identificar a ocorrência do assédio moral, também é difícil identificar a vítima e o agressor. Até para a



própria vítima é difícil ela se reconhecer como assediada, pois as agressões de assédio moral se confundem com a permissividade da empresa.

Algumas pessoas estão mais sujeitas a serem vítimas de assédio moral, normalmente são pessoas que se diferenciam do grupo, já que é mais fácil identificar-se com o que é familiar e rejeitar o diferente, a rejeição é proveniente do medo do desconhecido. As pessoas competentes também são alvos de assédio, elas são uma ameaça para os trabalhadores ambiciosos e incompetentes. “Muitas vezes a vítima é o trabalhador mais brilhante, honesto, capaz e criativo do grupo” (Prata, 2008, p. 180).

Não existe um motivo concreto para o assédio, não existe uma rivalidade entre vítima e agressor. A vítima é inocente do crime pelo qual está a pagar, ela só é vítima porque o agressor assim a fez. “As vítimas são escolhidas pelo que elas têm a mais e é disso que o agressor busca apropriar-se” (Hirigoyen, 2000, p.153). A vítima é escolhida porque de algum modo se tornou um incômodo ao agressor, porém a vítima só é interessante para o agressor quando ela se deixa assediar, quando ela não reage, seja porque ainda não acredita que está sendo assediada ou porque já não tem forças para reagir. O assediador evita alguém que possa colocá-lo em perigo, evita os narcisistas, perversos, os paranoicos, que muito se assemelham a ele, ou as pessoas que reagem. Normalmente, as vítimas têm problemas em se defender, ou porque já existem consequências em decorrência de fatores psicológicos ou sociais, ou como consequências do assédio moral em si que, depois de um tempo, parecem colocar o estigma social sobre a vítima (Einarsen, 1999).

Outro alvo de assédio são as pessoas introvertidas, elas são facilmente escolhidos para serem assediadas, devido a sua maneira de ser, muitas vezes agem e falam de forma rude, parecendo ser esnobes e antipáticas, geralmente são de pouca conversa e têm poucos amigos, e quando elas possuem alguma virtude, como beleza, ou por serem muito competentes, aumentam as possibilidades de serem assediadas. As pessoas introvertidas também sentem dificuldades em se defenderem ou em lidarem com uma situação de assédio, atitudes que encorajam o assediador. Gonçalves (2006) sintetiza dizendo que as vítimas de assédio moral



tendem a ser submissas, conservadoras, responsáveis, sensíveis, confiáveis, reservadas e ansiosas, são normalmente pessoas que têm dificuldades em lidar com situações estressantes e que evitam confrontos.

Einarsen (1999) cita uma pesquisa feita com 95 pessoas vítimas de assédio moral, todas eram membros da União dos Funcionários Municipais na Finlândia; na pesquisa as vítimas reconheceram sua própria falta de competência em lidar com os conflitos, reconheceram a sua autoestima baixa, sua timidez e reconheceram a sua dificuldade em lidar com o assédio moral.

Existe um outro tipo de vítimas que são as provocadoras, elas incitam o agressor pelo seu modo de ser. Geralmente são rígidas, perfeccionistas e são confiantes de sua capacidade, percebem-se como honestas, corretas e qualificadas, exibindo ar de superioridade que incomoda os colegas de trabalho, o que as torna passíveis de serem assediadas (Gonçalves, 2006).

6.4 A atitude dos colegas

Atualmente, as pessoas passam a maior parte do tempo trabalhando, boa parte dos seus relacionamentos e vida social de algum modo estão relacionadas ao trabalho. O trabalho passou a determinar o modo de vida e o comportamento das pessoas. Prada (2008) escreve que em algumas instituições o grupo de trabalhadores funciona como se tivesse “vida própria”, pois é o grupo de trabalho, que rege a vida do trabalhador, tanto para o bem como para o mal. Embora, no ambiente de trabalho o discurso seja de equipa e de colaboração, na prática o que se vê é exatamente o contrário, o trabalho é guiado pela competição, resultando em trabalhadores individualistas e competitivos. Neste clima de disputa o colega é visto como um rival e não um parceiro; quando ocorre uma situação de assédio, a maioria dos colegas prefere não se envolver, geralmente por medo de sofrer algum tipo de represália, medo de se comprometer, medo de ser prejudicado, medo de perder o emprego. O medo é um aliado do assediador, que astuciosamente isola sua vítima.



Dejours (2005), em seu livro “A banalização da injustiça social”, discorre sobre um mercado de trabalho altamente competitivo, que envolve cumprimentos de prazos, desrespeito às normas de trabalho e funcionários com sobrecarga de trabalho, tudo isso em nome do lucro e do desenvolvimento. Em nome do desenvolvimento económico e da promessa de ascensão financeira e profissional, cada trabalhador deve contribuir com seu esforço dobrado, resistindo à sua própria dor e agindo com indiferença ao sofrimento do colega.

O local de trabalho é quase um cenário de guerra, uma luta diária para manter-se no emprego. Em ambiente tão competitivo, ter um colega que por qualquer motivo sofra discriminação ou assédio moral, é um alívio para os demais, pois essa pessoa será o alvo das perseguições e cobranças, servindo como “bode expiatório”, encobrindo, assim, as deficiências dos demais.

O fascínio do mal é outro atrativo para os colegas não se envolverem; como diz Hirigoyen (2000), a perversão fascina e geralmente as testemunhas tomam partido a favor do assediador. Enquanto a vítima é vista como uma pessoa fraca que não consegue se defender, o assediador é visto como poderoso, esperto, astuto, é melhor aliar-se aos fortes do que aos fracos.

Prada (2008) ressalta que o grupo de trabalhadores é conivente com o assediador, pois a estratégia de isolar a vítima só é possível se houver a colaboração dos colegas. O assédio moral cria o que Prada (2008) chamou de sofrimento ético; os colegas que não participam do assédio moral, mas assistem e de certa forma são coniventes, vivenciam um sentimento de culpa, de impotência por não conseguir ajudar o colega, sentem angústia e medo de estar traindo seus próprios valores. E geralmente estão insatisfeitos com o seu trabalho, com o local de trabalho e estão insatisfeitos com a chefia.

O assédio moral a um trabalhador não é um problema exclusivo dele e sim de todos, a omissão dos colegas reforça o sentimento de impunidade do assediador, que se sentirá à vontade para continuar assediando e coagindo outros trabalhadores. É a oportunidade que o assediador tem de mostrar a sua força e o



seu poder. O desejo de poder não está só na elite, no estado ou na direção, o desejo de poder está em toda a sociedade Foucault (2004), cada pessoa quer mostrar seu poder sobre o outro. Um trabalhador, subjugado no trabalho, mostra seu poder subjugando outro colega ou o cônjuge, que por sua vez exerce seu poder nos filhos, que por sua vez mostram seu poder em outras crianças mais “fracas”. O assédio vai deixando um rastro de sofrimento, que pode ser interrompido com a mobilização dos colegas.

7.0 Consequências

A violência psicológica do assédio moral atinge de forma silenciosa as relações entre empregados e empregadores, suas repercussões se reproduzem, “em diferentes intensidades, perpassando do individual para o coletivo” (Soboll, 2008, p. 145), podendo gerar danos sociais à saúde e à economia. As consequências tanto para a empresa quanto para as vítimas são amplas e devastadoras. Na vítima, as consequências passam pelo imaginário da pessoa, pois estar inserido no mercado de trabalho não significa apenas a busca pela sobrevivência, significa a realização pessoal, representa a participação na sociedade, estar empregado significa um exercício de cidadania e dignidade, significa a conquista de um lugar, a conquista dos direitos; É participar ativamente da sociedade. Quando uma pessoa sofre assédio moral, esse sentimento é quebrado. Quando o trabalhador, em virtude do assédio, é posto para fora do mercado de trabalho, surge um sentimento de desvalorização e incompetência, que “influenciará na consciência de cidadão, desencadeando uma série de sentimentos de medo, ansiedade, depressão, o que certamente refletirá na relação que mantém com outras pessoas” (Rufino. 2006, p. 85).

Para a empresa também existem perdas, o ambiente de trabalho é desarmonioso e degradante, causando mal-estar nos trabalhadores, afetando a saúde física e mental destes. O medo se instala, perdem o sentimento de equipa, daí sobrevivendo desmotivação, desconfiança e insegurança. Consequentemente, os trabalhadores passam a errar mais e a diminuir a produtividade. O desejo de arrumar outro emprego é constante, levando ao absentismo e à rotatividade maior dos



trabalhadores. A própria imagem da empresa fica danificada, ficando estigmatizada como um lugar inadequado para se trabalhar.

7.1 Consequências para a vítima

As consequências para a vítima dependem da sua história de vida, de suas relações, do momento de vida e, principalmente, dos procedimentos do assédio moral. É preciso lembrar “que o assédio moral é uma experiência subjetiva, que depende de como a vítima percebe os comportamentos negativos e seus efeitos” (Gonçalves, 2006, p.14). Quem assedia, a posição que ele ocupa, se o assédio é praticado por um grupo de pessoas ou não, todos estes são fatores que interferem nas consequências do assédio para a vítima.

Se os procedimentos de assédio forem de um grupo unido contra uma só pessoa, os impactos serão maiores. Igualmente, é mais danoso quando é praticado por um superior hierárquico, pois a vítima parece ter menos recursos para se defender. Quando o assédio ocorre de um grupo para uma pessoa, a vítima estará mais isolada, com poucos recursos de defesa, terá pouco ou nenhum apoio dos colegas. Quando todo o grupo sofre de maus tratos do superior, as vítimas podem agrupar-se para se defender e também para se apoiarem mutuamente.

As consequências para a saúde também estão relacionadas com a duração do assédio moral, com a intensidade das agressões e a vulnerabilidade ou fragilidade física e mental da vítima. As consequências na saúde aparecem a médio prazo, e seus efeitos estão diretamente ligados à forma como ocorre o assédio. É importante compreender que cada caso é único, sendo a forma de reação individual. Mesmo dentro de um grupo que sofre de assédio, cada um vai reagir de uma forma diferenciada.

Os danos para a saúde do trabalhador vítima de assédio vão para além da vida laboral, atingem também a vida emocional, social e familiar. Atingem a saúde e a estrutura financeira. Os prejuízos a suas atividades laborais vão desde a diminuição



da produtividade ao absentismo, podendo chegar ao afastamento das atividades laborais ou por baixa médica ou por despedimento.

Após algum tempo, certos sintomas que eram considerados normais, se intensificam, levando ao agravamento da saúde da vítima. A pessoa que sofre de assédio pode ter alterações no sono, emagrecer ou aumentar de peso rapidamente, sofre de desânimo, angústia, está sempre nervosa, irritada e cansada, torna-se lenta, incapaz de responder aos estímulos normais de suas atividades. O prolongamento do assédio aumenta as possibilidades de a vítima entrar numa depressão, que vai se agravar com a continuação do assédio. A pessoa é tomada por um sentimento de desvalorização, de tristeza, se sente culpada e/ou inadequada, perde o interesse por tudo o que lhe interessava anteriormente. Dentre todas as consequências, talvez a mais grave seja a depressão, pois a vítima experimentam muita angústia, apatia e sentimento de culpa e uma tristeza profunda lhe invade a alma, retirando-lhe o gosto pela vida, podendo resultar no suicídio. Pôr fim a sua vida é acabar com seu próprio sofrimento e o de sua família, assim pensa o assediado.

As vítimas de assédio têm sequelas por um longo período de tempo ou mesmo para o resto de suas vidas, elas não têm uma boa imagem de si mesmas, duvidam do seu próprio potencial, se acham incapazes de encontrar um novo emprego, nem mesmo têm forças para procurar uma nova colocação no mercado (Hirigoyen, 2000).

Mesmo quando as críticas pertinentes são feitas, há de se ter um cuidado em como as coisas são ditas e a maneira como elas serão recebidas.

Quando o assédio está no começo e ainda há possibilidade de a vítima reagir, os primeiros sintomas se assemelham aos do stresse, a pessoa apresenta cansaço, perturbações no sono e na alimentação, dores de cabeça e abdominais, entre outros. É uma maneira de o corpo reagir e tentar se adaptar à situação a qual a pessoa está vivenciando. Çangarli (2009) escreve que as vítimas de assédio têm como consequências distúrbios de stresse mental e consequências psicossomáticas para a saúde.



Barreto (2006) coloca que as perturbações psicossomáticas podem ir além do que as pesquisas demonstram, porque a maioria das pessoas, no início dos sintomas, se automedica, e esse período não entra nos registros. Posteriormente procuram médicos clínicos e só depois chegam ao tratamento especializado e ao médico do trabalho; só quando procuram esse tratamento é que são contabilizadas. “O corpo regista a agressão antes do cérebro, que se recusa a ver aquilo que não compreende. Mais tarde, o corpo irá lembrar-se igualmente do traumatismo e há o risco de os sintomas perdurarem através do stresse pós-traumático” (Hirigoyen, 2002, p.141). Essas perturbações têm efeitos logo visíveis: são emagrecimento rápido ou aumento de peso em pouco tempo, perturbações digestivas, perturbações endócrinas, mal-estar, doenças de pele, entre outros.

Quando o assédio se prolonga, o quadro de saúde se agrava e deixa marcas irreparáveis, que podem ir além do stresse pós-traumático. “O Traumatismo é um conceito que inclui um acontecimento intenso, eventualmente repetido, da vida do sujeito, a incapacidade em que este se encontra de lhe responder de forma adequada e os efeitos duráveis que este acontecimento provoca no psiquismo” (Hirigoyen, 2002, p.144). Nos casos de assédio no qual a pessoa fica isolada, sozinha, o traumatismo é muito mais grave, podendo levar às neuroses traumáticas e mais raramente às psicoses psicotraumáticas.

As pessoas vítimas de assédio não conseguem distanciar-se das emoções traumáticas do assédio, elas ficam a pensar e reviver a violência. Mesmo depois de anos elas ainda choram ou expressam sentimentos de dor quando têm que falar, rever fotos ou fatos que lembram a violência vivida (Hirigoyen, 2002). Igualmente, persiste o comportamento de medo e fuga. “Os traumatismos acarretam uma distorção do tempo; a memória estagna sobre o acontecimento traumático, como que por hipermnésia e o presente torna-se irreal, levando a um esquecimento ou afastamento das coisas do dia-a-dia” (Hirigoyen, 2002, p.146).

A vítima de assédio é tomada de uma desilusão, ela perde a esperança no trabalho. Quando inicia sua vida laboral, a pessoa investe emocionalmente no trabalho,



acredita nos colegas e na instituição. Tudo isso é minado por um sentimento de fracasso e de desperdício, um sentimento de ter perdido algo.

Todos têm a sua história de vida e suas feridas, os agressores tentam justificar suas atitudes através da fragilidade das suas vítimas. É certo que as agressões reabrem feridas passadas, as quais se deseja esquecer, não somente na vítima, mas também no agressor. Assediar é uma forma encontrada pelo agressor de lidar com suas próprias feridas.

As vítimas de assédio sentem vergonha e humilhação, elas buscam se reabilitar e recuperar sua honra ultrajada. A vergonha não deixa a vítima se expressar, principalmente quando o assédio é individual. Tanto no assédio moral quanto no assédio sexual, a realidade pode ser bem pior do que as vítimas contam, pois, além de lhes faltarem as palavras adequadas para exprimir seus sentimentos, a vergonha as impede de falar sobre tudo o que está a acontecer. A vítima não compreende o porquê de estar ela a vivenciar tais acontecimentos e não acredita que isso possa estar a se passar com ela. Todos esses sentimentos dificultam o relato das vítimas de assédio moral.

“O assédio moral pode provocar uma destruição da identidade e mudar, de uma forma prolongada, o carácter da pessoa” (Hirigoyen, 2002, p.153). Quando se é vítima de agressões das quais não se pode defender, podem aparecer perturbações psíquicas como forma de defesa ou desencadear predisposição existente na pessoa para desenvolver certos tipos de doenças. A psicose é uma delas; a psicose é uma doença na qual o paciente pode sofrer de alucinações visuais, auditivas, olfativas, sensitivas. Pode sofrer de delírios, entre eles o delírio de perseguição. Nele a pessoa sofre uma alteração da realidade, existe uma desordem das ideias e a pessoa tem dificuldade em manter contactos sociais e realizar atividades da vida diária (CID 10,1993). Não se pode dizer ao certo se o desenvolvimento da psicose surge com o sofrimento do assédio moral, ou se a pessoa já a tinha antes e, ao sofrer assédio, a doença foi desencadeada. No entanto, a doença representa para a vítima de assédio uma defesa, é um meio eficiente de se afastar do trabalho e com



isso se afastar do assédio. No assédio a vítima acaba por tornar-se naquilo que falam dela.

Ainda seguindo os estudos de Hirigoyen, a psicanalista coloca que a vítima de assédio moral pode entrar em um estado de neurose traumática, a vítima de assédio moral não consegue se desvincular da empresa, mesmo que afastada dela. Carrega consigo uma parte do seu agressor, interiorizou suas palavras e passou a acreditar nelas, desenvolvendo uma neurose. As neuroses são doenças psíquicas resultantes da incapacidade do paciente, de lidar com situações externas (CID 10, 1993). Neste caso a vítima de assédio pode desenvolver alguns sintomas como fobias e a própria depressão, que se intensifica.

Existem organizações nas quais os trabalhadores são tratados de forma grosseira e hostil. Um ambiente destes é muito mais fértil para o agressor assediar suas vítimas. O próprio clima no ambiente de trabalho se confunde com o assédio moral, se é que não pode ser considerado assédio moral.

Os danos do assédio atingem o convívio social e familiar. Quando a pessoa se encontra satisfeita como profissional, com seu trabalho, essa satisfação se estende ao convívio social. Quando a pessoa é humilhada, assediada em seu ambiente de trabalho, desenvolverá sentimentos de revolta, angústia e insatisfação pessoal, os quais terão que ser extravasados. Na impossibilidade de fazê-lo no local de trabalho, isso é deslocado para pessoas e situações mais próximas do trabalhador, a família.

Além de as relações de convívio sofrerem alterações, o lado financeiro também é afetado. Aumenta o custo com tratamento e medicação, pode haver uma diminuição no salário. Em alguns casos, as vítimas são rebaixadas de função, pode ocorrer o desconto dos dias faltados, em outros, quando a vítima entra de baixa médica, deixa de receber alguns benefícios, e ainda pode ter que entrar na reforma antecipadamente, reduzindo, assim, o salário. Isso quando não resulta em despedimento, o que é bem mais grave, já que a vítima fica sem salário. “O custo para o trabalhador que sofre assédio moral afeta sua carreira, que pode ser



destruída, bem como sua situação financeira e familiar, juntamente com sua saúde” (Garbin, 2009, p. 44).

Existem casos em que a vítima tenta fugir do seu martírio, buscando refúgio nas drogas ou na bebida, aumentando o sofrimento da família e criando mais um problema social.

A sociedade, que já é afetada com as alterações do comportamento do assediado, terá que conviver com os problemas decorrentes das drogas. A sociedade passa a conviver com uma pessoa angustiada, apática e desacreditada. Ou mesmo com uma pessoa que desenvolveu doenças psicológicas graves, como a esquizofrenia, a paranoia, e que, durante um surto, pode causar violência grave.

As consequências para a sociedade não são só essas, a sociedade também suportará os custos com seguro social, tratamento médico, hospitalização, indenização, aposentadoria (reforma) antecipada por problemas de saúde e todos os outros que estão associados à Assistência e Previdência Social.

7.2 As consequências do assédio moral para a empresa

O assédio moral cria um clima de medo e inquietação na empresa, o qual se estende pela sociedade, pois as sequelas vão além dos limites da empresa. O assédio afeta toda a família e a sociedade, criando uma população que perdeu a confiança em si, que não se sente capaz de trabalhar, pessoas que desistiram do mundo do trabalho.

Para a empresa, o assédio moral eleva o absentismo e alta rotatividade (Çangarli, 2009), a empresa terá gastos com ações jurídicas, custos com “despedimento do trabalhador (em razão de ausência por motivo de doença), substituições e despesas judiciais. Bem como o custo com o aumento de segurança para evitar a prática de tal conduta degradante no meio ambiente do trabalho” (Carvalho, 2009,p. 99).



Indiretamente a empresa suporta os custos com a diminuição da produção, da eficiência, e perda da qualidade do produto ou serviços (Garbin, 2009). A imagem da empresa pode sofrer danos que se refletirão nas negociações com clientes e nas novas contratações. Assim como as empresas conhecidas pelas boas práticas são um atrativo a mais para captar colaboradores, o inverso é verdadeiro. Empresas nas quais o clima organizacional é considerado ruim, afastam o desejo do trabalhador de integrar os quadros de funcionários desta empresa.

Sabe-se que o assédio moral é um fenómeno complexo que é estimulado por questões individuais e organizacionais. As organizações devem buscar uma administração que se preocupe com a satisfação dos clientes e também com a proteção à saúde de seus trabalhadores.

Carvalho (2009) escreve que o trabalhador satisfeito produz com mais qualidade e eficiência, enquanto o trabalhador desmotivado e insatisfeito produz menos e com baixa qualidade.

No Trabalho de Lewis (1999), ele relata os resultados de estudo sobre assédio moral numa instituição de ensino superior no País de Gales. Os inqueridos reconheceram que as vítimas de assédio se ausentam mais do local de trabalho e mostram diminuição na produtividade. O assédio moral afeta não só a vida da vítima, afeta a própria empresa (pública ou privada) resulta em prejuízos à produtividade, eficiência e finanças.

8.0 O desempenho das vítimas de assédio moral

Uma pesquisa realizada por Hirigoyen (2002), com vítimas de assédio moral, mostrou que dos 193 questionários respondidos, em 74% os entrevistados tiveram um período de baixa médica. Ela conclui que em média a ausência no local de trabalho é de 183 dias ao ano. Conclui que não só a saúde do trabalhador está em risco, como também, o desempenho do nível do trabalho é alterado, representando ainda mais um prejuízo para a empresa.



Continuando a citar a mesma investigadora, ela afirma que 36% dos casos de assédio moral resultam em afastamento. Desse número 20% dos trabalhadores são despedidos por cometerem erros graves, 9% são afastados do negócio, 7% apresentam sua demissão e 1% é colocado na pré-reforma (pré-a posentadoria).

O prejuízo financeiro para as empresas e para o Estado é bastante significativo. As vítimas de assédios tendem a se ausentar mais do trabalho, têm perda de rendimentos. As empresas têm custos com indenizações por despedimentos, despesas com a pré-reforma, despesas jurídicas quando a vítima entra com ação contra a empresa.

O Estado também paga essa conta. São mais despesas para a segurança social, desde o aumento no número de consultas, as pré-reformas, o período de baixa médica, tudo é suportado, pelo Estado. Essa conta aumenta se pensamos em quantos milhões de pessoas estão nessa situação.

Com base nos resultados da pesquisa de Hirigoyen, percebe-se que o desempenho dos trabalhadores que sofrem de assédio moral é prejudicado. “Avaliação de desempenho pode ser definida como a relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho” (Dessler, 2003, p.172).

Chiavenato define que a avaliação de desempenho

“é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do trabalho”. “Avaliação do desempenho é uma apreciação do sistema de desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ele oferece e do seu potencial” (Chiavenato, 2008 p. 241).

A avaliação de desempenho é um importante instrumento para decidir sobre promoção e aumento de salário, bem como permite que chefes e funcionários elaborem e desenvolvam planos (projetos) para suprir deficiências que possam ser detetadas durante a avaliação. Permite reforçar os pontos positivos do trabalhador,



possibilitando planejar a essa carreira. Serve para conhecer os setores de conflitos da empresa. A avaliação de desempenho julga e determinar o valor e as competências de uma pessoa, e qual a sua contribuição para a empresa. No entanto, no caso das vítimas de assédio, a avaliação de desempenho perde o seu sentido, no que diz respeito a plano de salário, promoção e projetos de desenvolvimento individual e da empresa. As vítimas de assédio moral são excluídas dos projetos para melhorar suas competências, assim como são excluídas do plano de carreira.

A avaliação de desempenho pode ser encontrada na literatura com nomes diferentes: avaliação de pessoal, avaliação de mérito, avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. Independente do nome que receba, o que importa é sua utilidade. A avaliação de desempenho é um instrumento que permite confirmar que a vítima de assédio moral tem seu desempenho afetado, diminuindo a sua produtividade e aumentando o absentismo.

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico, sistemático e imprescindível na atividade administrativa atual. É um meio de localizar problemas, sejam eles de relacionamento, de supervisão, de gerência, de integração, de adequação da pessoa ao cargo. É um meio de resolver problemas de desempenho e de melhorar as atividades dentro da empresa. É provável que a avaliação de desempenho possa descobrir situações de assédio, bem como solucionar problemas de relacionamento e comunicação que possam resultar em assédio moral. A avaliação de desempenho pode ser um aliado no combate ao assédio.

Outra contribuição da avaliação de desempenho é permitir que o trabalhador tenha um *feedback* do seu trabalho. O funcionário saberá se seus esforços estão a resultar, como seu trabalho é visto pela gerência, colegas e clientes, inclusive se os resultados estão de acordo com suas próprias expectativas, o que não se aplica a uma pessoa assediada.

O foco da avaliação depende da(s) pergunta(s) da empresa a avaliação pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que a pessoa oferece à empresa.



Segundo Chiavenato (2008), as principais razões para as empresas avaliarem o desempenho de seus funcionários são: 1) recompensas; baseada nas avaliações de desempenho, a empresa justifica o aumento de salário, as promoções, as transferências e até demissões; 2) retroação, a avaliação permite perceber como as competências e atitudes dos funcionários são vistas pelos demais funcionários e clientes; 3) permitir aos funcionários tomarem conhecimento, através da avaliação de desempenho, dos seus pontos fortes e seus pontos fracos, e, partindo destas informações, melhorar seu desempenho; 4) relacionamento, a avaliação permite que cada funcionário melhore seu relacionamento com os demais; 5) percepção, através da avaliação de desempenho o funcionário conhece o que os outros funcionários ou clientes pensam a seu respeito; 6) potencial de desenvolvimento, a avaliação de desempenho ajuda a conhecer o potencial de seus funcionários, o que permite implantar programas para desenvolver o potencial; 7) por último, o aconselhamento, a avaliação de desempenho oferece dados para o supervisor, gerente, RH, de como aconselhar e orientar seus funcionários. O principal objetivo da avaliação de desempenho é trazer benefícios para a empresa e para as pessoas. A partir da avaliação de desempenho, empresa e empregados estão de posse de dados que, entre outros, permitem saber se existe na empresa uma situação de assédio; em caso afirmativo, conhecer o desempenho do assediado. Igualmente é possível fazer uma comparação ou um histórico do desempenho do (s) trabalhador (es) vítima (s) de assédio. Através da avaliação de desempenho a empresa pode contabilizar seus prejuízos quando existe uma situação de assédio.

A avaliação de desempenho vai além do momento atual, deve incluir o alcance das metas e objetivos da empresa, deve efetivar o funcionário no cargo, a avaliação deve ser aceita pelo avaliador e pelo avaliado e a sua análise deve ser objetiva e não subjetiva.

Normalmente, as avaliações são feitas pelo superior imediato e depois pelo chefe deste. O supervisor ou gerente deve fornecer ao funcionário toda a orientação necessária, treinamento, aconselhamento e informação. Deve fornecer equipamento, informar as metas e os objetivos a alcançar e cobrar aquilo que é



esperado dele. As empresas têm diferentes alternativas para avaliar seus funcionários e diversos métodos de avaliação de desempenho. No caso de o trabalhador sofrer assédio moral de um superior, esse tipo de avaliação pode ser altamente tendencioso, pois levará somente em questão o olhar do superior.

Avaliação entre os colegas ou da equipa, esse tipo de avaliação é bom para evitar a opinião única do supervisor, proporciona vários olhares. A equipa é a própria responsável pela avaliação de desempenho de seus membros e é quem estabelece suas metas e objetivos.

Algumas organizações têm a avaliação de desempenho dos seus funcionários baseada na resposta da sua clientela, utilizado para tal o uso de questionários.

O comité de avaliações é outro meio usado pelas instituições. Geralmente é composto pelo supervisor imediato e por três ou quatro outros supervisores. O uso de múltiplas pessoas tem a vantagem de evitar os vieses individuais, ajuda a avaliar as diferentes facetas do desempenho dos funcionários, são olhares de diferentes ângulos, o que faz este tipo de avaliação mais confiável.

Outro meio de avaliar o desempenho é a autoavaliação. Geralmente quando esse tipo de avaliação é usado, faz-se em conjunto com outro tipo de avaliação, junto com do supervisor ou supervisores, por exemplo. Dessler (2003) coloca que o problema desta avaliação é que os funcionários tendem a se avaliar sempre mais favoravelmente que os supervisores.

Os supervisores em algumas empresas são avaliados pelos seus funcionários. É o chamado efeito de *feedback ascendente* ou avaliação para cima. Permite que a equipa avalie seu supervisor ou gerente, como ele proporciona os meios para a equipa atingir as metas anteriormente estabelecidas. Este tipo de avaliação pode ajudar a identificar os estilos de supervisão e eventuais problemas de relacionamento entre funcionários e supervisores. Também é possível executar correções que se possam fazer necessárias a determinadas formas de supervisionar ou ao supervisor.



A avaliação de desempenho 360 graus é aquela em que são coletadas informações de todas as pessoas que estão em volta do avaliado, estão envolvidos supervisores, colegas, funcionários, clientes (internos, externos), etc. Geralmente esse tipo de avaliação é usado para o desenvolvimento e não para aumentos salariais. Em grandes empresas, com um grande número de empregados, esse tipo de avaliação pode ser bastante complicado.

Como citado acima, a avaliação de desempenho pode ser feita de diferentes formas. Para uma maior eficiência, é importante que as empresas utilizem mais de uma forma de avaliação de desempenho, de forma a garantir que situações de assédio possam ser detectadas e suas vítimas sejam protegidas do(s) assediador(es).

CAPÍTULO IV

Este capítulo trata das leis sobre o assédio moral, o que mudou legalmente e os desdobramentos legais que se têm efetuado nos últimos anos; finaliza-se o capítulo tratando da prevenção, como se prevê a instalação e manutenção do assédio, assim como se sugerem também meios de interromper o assédio nas empresas e de que forma e como a vítima pode-se defender e reunir provas contra o assédio moral.



9.0 As Leis

Em virtude de o foco deste estudo ser o assédio moral no ambiente de trabalho, é importante discorrer sobre as Leis que regem o trabalho e a dignidade humana.

O trabalho dignifica o ser humano, é ele que proporciona os meios da própria subsistência, produz riqueza essencial para a vida. “O trabalho, ao longo da vida em sociedade, é fundamental na relação do homem com a natureza” (Barreto, 2006, p. 93). Assim o trabalho é um bem necessário para a realização humana, que precisa ser garantido ao ser humano.

Enquanto os romanos consideravam o trabalho um castigo, o qual deveria ser exercido pelos escravos, a Era Cristã lhe dá um novo significado ao trabalho. No cristianismo, embora pregue a espiritualidade, Jesus Cristo já colocava a importância de conquistar o alimento com seu próprio trabalho. O homem é o único animal que tem suas conquistas através do trabalho. Mas é a revolução industrial que dignifica o trabalho, o coloca como fundamental na vida do homem, constituindo um meio necessário à sua realização e liberdade (Barreto, 2006).

O impacto da Revolução industrial e as graves condições de trabalho colocavam em risco a vida humana. “E a constatação que a consagração formal de liberdade e igualdade não produzia a garantia eficaz de seu gozo” (Carvalho, 2009, p.21) fazia nascer movimentos reivindicatórios das garantias e direitos dos trabalhadores, e movimentos que efetivavam a participação do Estado nas relações trabalhistas, dando forma a um conjunto de leis e normas que regulamentavam e regulam as relações trabalhistas.

A interpretação jurídica do assédio moral varia conforme a visão de cada país e de cada ramo do direito.



9.1 As Leis sobre assédio em Portugal

Em Portugal ainda não existe um projeto de Lei que trate especificamente do assédio moral, porém já se encontra tramitando no Parlamento português o Projeto de Lei nº 252/VIII (27 de julho de 2000), o qual trata da proteção laboral. No seu art. 2 define assédio moral como:

“2 - Por degradação deliberada das condições físicas e psíquicas dos assalariados nos locais de trabalho entendem-se os comportamentos dolosos dos empregadores, conduzidos pela entidade patronal e/ou seus representantes, sejam eles superiores hierárquicos, colegas e/ou outras quaisquer pessoas com poder de fato para tal no local de trabalho”.

Prevê-se pena de reclusão de um a três anos.

Embora sem uma legislação específica, os portugueses têm ordenamento jurídico em normas gerais, baseando-se em outras Leis.

Em Portugal, o Artigo 24 do Código do Trabalho fala do direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho.

“1 – O trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical, devendo o Estado promover a igualdade de acesso a tais direitos”.

Em seu Artigo 25, há proibição de discriminação:

“1 – O empregador não pode praticar qualquer discriminação, direta ou indireta, em razão nomeadamente dos fatores referidos no n.º 1 do artigo anterior”.

Também há um artigo que trata diretamente do assédio. O Artigo 29º diz:



“1 – Entende-se por assédio o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em fator de discriminação, praticado quando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

2 – Constitui assédio sexual o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não-verbal ou física, com o objetivo ou o efeito referido no número anterior.

3 – À prática de assédio aplica-se o disposto no artigo anterior.

4 – Constitui contraordenação muito grave a violação do disposto neste artigo”.

Com as Leis acima citadas, Portugal mostra uma preocupação em garantir igualdade e proteção jurídica ao trabalhador. Somadas ao Código do Trabalho e à própria Constituição do país, robustecem os esforços em garantir aos trabalhadores proteção e dignidade em suas atividades laborais.

À luz do Direito Trabalhista, o assédio moral é considerado um ato ilícito, capaz de suscitar penalidades como demissão por justa causa, rescisão de contrato. E perda da estabilidade e processo jurídico.

9.2 As Leis sobre assédio no Brasil

No Brasil, muito se tem falado no assunto, alguns sindicatos têm elaborado cartilhas com o objetivo de informar os trabalhadores sobre o que é assédio, como o trabalhador deve agir e as providências a serem tomadas diante de uma situação de assédio moral. Juridicamente o país está elaborando alguns projetos-leis, a exemplo da Lei 4.742 de 2001, que determina que o Código Penal Brasileiro passa a vigorar acrescido de um artigo, 146 A, com a seguinte redação: "Inclui como Assédio Moral no Trabalho a desqualificação por meio de palavras, gestos ou atitudes, da autoestima, da segurança ou a imagem do servidor público ou empregado em razão de vínculo hierárquico funcional ou laboral". Prevê-se pena de detenção de três meses a um ano e multa.



A inclusão do artigo 146 A foi um importante passo no combate ao assédio moral, pois garante, legalmente, que o assédio é crime, previsto em Lei e com penalidades. O Art. 146 está inserido na Lei que trata dos Crimes à Liberdade Pessoal.

No Brasil, a Constituição Federal, no Art. 5, diz: Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo aos brasileiros e estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à segurança e à propriedade.

A Constituição brasileira é muito específica em garantir legalmente a igualdade de direitos e a proteção quanto ao tratamento desumano. O assédio moral é na verdade um tratamento desumano, pois humilha e desqualifica a pessoa emocionalmente e desqualifica a vítima diante dos colegas de trabalho, dos familiares e da sociedade.

A Constituição também proíbe qualquer forma de discriminação; se de um lado essa proibição auxilia no combate a atitudes negativas, por outro, a proibição legal da discriminação leva a comportamentos discriminatórios velados, propiciadores de comportamentos que levam ao assédio moral.

No Brasil, o Projeto de Lei do Senado nº 309, de 2004, apresentado pelo senador Paulo Pain, foi aprovado e legisla sobre a discriminação. Nele se define no:

“Art. 1º: “Serão punidos, na forma desta Lei, os crimes resultantes de discriminação e preconceito de raça, cor, etnia, religião ou origem”.

A aprovação dessa Lei representou um grande avanço no combate à discriminação e ao assédio moral, pois em muitos casos o assédio moral é decorrente de atitudes discriminatórias. A Lei brasileira acerca da discriminação é bastante clara e intolerante, fato importante para futuras ações jurídicas contra o assédio moral. Segundo Prata (2008), a vítima de assédio moral encara o assédio como uma discriminação. “A discriminação é o ato de discriminar, no sentido de separar, segregar, apartar” (Prata, 2008, p.219). Discriminar fere o princípio de igualdade, que é um direito fundamental na Constituição do Brasil.



Embora o Brasil seja um país de miscigenação, por razões históricas os afrodescendentes até hoje são usados como “bodes expiatórios” para justificar a incompetência da gerência ou a má organização do trabalho. Quando os “negros” são minoria na organização, somado ao preconceito de que são “preguiçosos, inferiores, brutos”, acabam por ser vítimas potenciais para o assédio. O que é mais grave é que essa visão acaba por ser incorporada pelo resto dos trabalhadores, pois, como diz Prata (2008), o preconceito contra o negro está no inconsciente coletivo dos brasileiros.

A discriminação racial talvez seja a mais comentada na lei, mas não se pode esquecer a discriminação por idade. Não é incomum o chefe mais novo se sentir ameaçado pela experiência de funcionários mais antigos, passando a persegui-los, a sonegar informações, a colocar em funções inferiores as suas competências.

Algumas empresas preferem contratar jovens recém-saídos das universidades, pois estes aceitam trabalhar por menores salários. São jovens que ambicionam fazer carreira, e aceitam trabalhar em ritmos frenéticos, sem horários definidos. Esses jovens tendem a querer que todos os outros funcionários acompanhem seu ritmo de trabalho, o que é incompatível com as limitações físicas impostas pela idade de alguns trabalhadores. O trabalhador mais antigo é uma testemunha que recorda ao jovem trabalhador que, em situações anteriores, em termos de segurança e qualidade, era melhor ou pior (Dejours, 2005).

O contrário também é verificado: a discriminação contra o mais jovem. Quando este é mais preparado, mais apto às novas exigências do mercado, causando insegurança nos demais, o jovem trabalhador pode representar um risco à ascensão na carreira dos mais antigos. A ameaça desencadeia uma reação de assédio.

Ainda pode-se falar da discriminação de gênero. A médica Margarida Barreto, mestrande da PUC (Universidade Católica de São Paulo, em sua tese de mestrado (2000), intitulada “Violência, saúde e trabalho (uma jornada de humilhação)”, pesquisou o assédio moral no trabalho. O estudo foi realizado no estado de São Paulo, junto ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas, Plástica,



Farmacêutica e similares. Os resultados mostraram que as mulheres sofrem mais humilhações que os homens.

No entanto, em número menor, os homens também são discriminados, principalmente quando o ambiente de trabalho é predominantemente feminino; com a justificativa de que o homem deve ser cavalheiro, podem ser reservados ao homem os piores trabalhos.

Outro dado encontrado na pesquisa da Margarida Barreto reflete a discriminação quanto à situação familiar. A pesquisadora observou que mulheres em torno de 40 anos, com filhos menores e sem relacionamento, estão mais sujeitas a assédio moral. Essas trabalhadoras precisam do emprego, pois não têm com quem dividir as despesas, precisam criar seus filhos e sua idade é um agravante para conseguir outra colocação no mercado.

Infelizmente a discriminação também se estende ao *status* económico do trabalhador, ao trabalhador com necessidades especiais, ao obeso, à pessoa soropositivo, às preferências culturais, artísticas e intelectuais. Existe discriminação quanto à aparência física, discriminação contra estrangeiros, quanto à orientação sexual e à religião.

A religião talvez seja um dos assuntos de maior impasse nas relações trabalhistas: a economia muitas vezes choca com os preceitos religiosos; enquanto o sábado para o comércio e outros setores é dia comum de trabalho, os judaístas e adventistas guardam o dia do sábado. Assim, nem sempre é fácil conciliar trabalho e religião, mas o certo é que nenhum trabalhador pode sofrer constrangimento em decorrência de sua religião. O psicanalista Jung coloca que a religião atende a um anseio primário da mente humana, e faz parte do ser humano buscar refugio na religião ou mesmo em sua negação.

A discriminação quanto à orientação sexual é uma das mais violentas. Embora não tenham sido encontrados números sobre assédio moral relacionados à orientação sexual, sabe-se que o preconceito é muito forte no Brasil. “ O Juiz Federal de Porto



Alegre (Brasil) afirma que a cada três dias uma pessoa é assassinada em virtude de ódio motivado na orientação sexual” (Prata, 2008, p.284).

Tanto as Leis portuguesas quanto as brasileiras proíbem e tentam coibir a discriminação. Essas leis são importantes porque protegem a pessoa e evitam outras violências decorrentes da discriminação. O próprio ato de discriminar já é uma violência aos direitos humanos. A discriminação pode ser o primeiro passo para o assédio moral e a violência física.

É importante conhecer as Leis sobre discriminação, pois este ato pode se traduzir em uma forma de assédio moral, o que se justifica estar aqui mencionado. Segundo Prata (2008), desde o início dos tempos o homem é impelido pela necessidade de se reunir em grupo de iguais para se sentir forte. Hostilizando o diferente, o grupo dominante se sente forte e superior, o diferente põe em perigo essa hegemonia, daí, a necessidade de ser eliminado.

9.3 Assédio Sexual

No Brasil a tradição cultural é machista e patriarcal, marcada por uma história colonial/imperial em que as relações entre os senhores e as escravas e os relacionamentos entre os chefes de famílias e seus filhos (homens) com as empregadas domésticas remetem a uma relação de poder e abuso sexual. Segundo Felker (2010), esse histórico reflete-se nas relações laborais. As mulheres são a maioria das vítimas de assédio sexual. O assédio sexual afeta o ambiente de trabalho, afeta a produção e cria sequelas psicológicas na vítima. O assédio sexual ou chantagem sexual é entendido como a perseguição, a importunação, visando a um fim sexual (Felker, 2010).

O assédio sexual é um tipo de assédio o qual pode-se transformar em assédio moral. As pessoas confundem os dois, isso porque ambos têm uma relação. É importante fazer uma diferenciação entre assédio moral e assédio sexual.



“O *mobbing* ou assédio moral no trabalho é o terror psicológico impingido ao trabalhador, ação estrategicamente desenvolvida para destruir psicologicamente a vítima e com isso afastá-la do mundo do trabalho” (Carvalho, 2009, p. 92).

O assédio sexual é um tema bastante complexo, o qual merece uma discussão própria. No assédio sexual a vítima é “vista como um objeto à disposição” (Hirigoyen, 2002, p. 67). Esse tipo de assédio só continua porque o ambiente permite, “o assédio sexual oculta, esconde uma chantagem sobre o emprego, mas também um clima de trabalho sexista, hostil e ofensivo” (Hirigoyen, 2002, p. 67).

Na maioria dos casos, o superior hierárquico é o responsável pelo assédio. Geralmente ele oferece vantagens profissionais ou ameaça com demissão às mulheres em troca de favores sexuais. As mulheres que negam as investidas de um superior ou colega passam a ser perseguidas, discriminadas, humilhadas e passam a ser hostilizadas. Os dois tipos de assédio podem estar presentes em todo ambiente profissional e em qualquer hierarquia, sendo difícil sua identificação e mais difícil ainda provar sua existência, carecendo de provas testemunhais, uma vez que são sempre negados pelo agressor. Na maioria dos casos, o agressor tem o cuidado de não produzir provas escritas e outras, além de, em alguns casos, a sua posição hierárquica de alguma forma o proteger. Em uma sociedade machista, o assediador e algumas outras pessoas podem entender esse tipo de comportamento, assédio sexual, como normal, sendo percebido como algo inerente à natureza do homem, como prova de sua virilidade. O assédio sexual tem uma particularidade, mexe com a vaidade narcisista do sujeito. No homem é sinônimo de virilidade, admirado pelos colegas, enquanto para a mulher confere poder aos seus atributos físicos. Isso acontece no primeiro momento, logo no início, quando ainda não se caracteriza como assédio sexual. Depois, quando a vítima se sente incomodada, pressionada, a vaidade cede lugar à angústia e ao medo.

Em ambos os tipos de assédio, a humilhação e a violência psicológica estão presentes. O assédio não está presente somente no trabalho. Einarsen (1999) encontrou vários comportamentos de assédio na vida cotidiana, esses



comportamentos podem trazer danos e humilhações tais como o assédio ocorrido no trabalho.

Assim como no assédio moral, o assédio sexual está sendo combatido pela Lei e tem definição específica no Código Penal Brasileiro.

O Código Penal Brasileiro, nos Crimes contra a Liberdade Sexual, tem a seguinte redação em seu Art. 216 A: “constranger alguém com intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superioridade hierárquica ou ascendência inerentes aos exercício de emprego, cargo ou função”. A lei prevê pena de detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos, a pena pode ser aumentada em até um terço se a vítima é menor de 18 (dezoito) anos (Jesus, 2010, p. 771).

Em Portugal, a Constituição da República, no Art.164 n.2 diz:

- 1. Quem tiver cópula com a mulher, por meio de violência, ameaça grave, ou depois de, para realizar a cópula, a ter tornado inconsciente ou posto na impossibilidade de resistir, ou, ainda, pelos mesmos meios a constranger a tê-la com terceiro, é punido com pena de prisão de 3 a 10 anos.*
- 2. Quem, abusando de autoridade resultante de uma relação de dependência hierárquica, económica ou de trabalho, constranger outra pessoa, por meio de ordem ou ameaça não compreendida no número anterior, a sofrer ou a praticar cópula, coito anal ou coito oral, consigo ou com outrem, é punido com pena de prisão até 3 anos. (Jesus, 2010, p. 774).*

No Código Penal Brasileiro, o Título IV trata dos crimes contra a organização do trabalho; no Art. 197 consta que constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, é crime e prevê pena de detenção de 1 (um) mês a 1 (um) ano e multa, além da pena correspondente à violência. Já o Art. 203 coloca que quem frustrar, mediante fraude ou violência, os direitos assegurados pela legislação do trabalho, é punido com pena de detenção, de 1 (um) ano a 2 (dois) anos e multa.

Continua-se tratando do assédio sexual no Art. 213 do Código Penal, Título VI- Dos crimes Contra a Dignidade Sexual: constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, a ter conjunção carnal ou a praticar ou permitir que com ele se pratique outro ato libidinoso; prevê reclusão de 6 (seis) a 10 (dez) anos. A pena pode ser



aumentada conforme estabelecer a Lei, caso o delito resulte em lesão corporal grave ou morte. Esse tipo de crime é visto na Lei como Estupro.

Ainda é encontrado no Código Penal um capítulo dedicado à lesão corporal, porém não nos vamos alongar neste item. Mesmo sendo o assédio sexual considerado uma lesão corporal, outras atitudes e comportamentos podem resultar em lesão corporal.

Tanto o assédio moral quanto o assédio sexual são atos de violências que levam à lesão corporal. É também uma forma de coação. Encontramos no dicionário a seguinte definição para coagir: “obrigar por coação; constranger a praticar ou a não praticar um ato” (*coagir* In Infopédia, 2003-2013). Juridicamente o assédio pode estar enquadrado como uma forma de coação, pois encontra respaldo na Lei.

O Código Civil brasileiro também tem jurisprudência que pode auxiliar no combate ao assédio. Encontra-se na seção III, que trata Da Coação. O Art. 151 descreve que a coação imprime ao paciente (vítima) o temor de dano à sua pessoa, à sua família ou a seus bens. E no art. 152 diz-se que serão analisadas as circunstâncias que possam influir na sua gravidade, tais como sexo, idade, condição de saúde.

Juridicamente, o Brasil, Portugal e outros países tentam evitar o assédio moral, seja através das Leis já existentes ou criando legislação própria. Alguns países, como, por exemplo, Suécia, Bélgica, Austrália e França, têm uma legislação própria para tratar do assédio moral no local de trabalho. Isto demonstra a importância do problema e o esforço mundial para coibir o assédio moral.

9.4 A Responsabilidade do assédio moral

O assédio moral interfere na vida pessoal e familiar da vítima, bem como no ambiente de trabalho, o que causa alterações negativas neste, como anteriormente já exposto. O agressor é responsabilizado a responder civilmente. “A responsabilidade civil é conceituada como a obrigação que pode incumbir uma



pessoa a reparar o prejuízo causado a outra, por fato próprio, ou fato de pessoa ou coisa que dela dependa” (Prata, 2008, p.464).

Já as empresas ou os superiores hierárquicos serão responsabilizados solidariamente, por se absterem no que diz respeito à coibição e repressão ao assédio moral. O Código Civil brasileiro “ responsabiliza expressamente o empregador pelos danos decorrentes dos próprios riscos do seu empreendimento, bem como pelos delitos cometidos pelos seus empregados” (Prata, 2008, p. 470).

Encontra se na Lei do Trabalho, no Art. 157: Cabe às empresas: Instruir os empregados no sentido de evitar acidentes do trabalho e doenças ocupacionais. Embora não esteja claramente atestada a expressão assédio moral, o legislador pode entender que o assédio moral no trabalho resulta em doença ocupacional. Atualmente, tramita na Câmara o Projeto de Lei n.º 7.202/2010, que inclui o assédio moral como acidente de trabalho. A medida pode elevar os custos das empresas com tributos e ações judiciais. Caso seja aprovada, serão os peritos do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) que darão o diagnóstico de assédio, que poderá ser utilizado como prova em ações judiciais.

Alguns juristas discordam do Projeto de Lei n.º 7.202/2010. Para eles, só o Direito do Trabalho é capacitado para julgar se houve ou não assédio moral.

No Brasil o trabalhador que sofreu assédio moral (ou acidente de trabalho e doença ocupacional) pode recorrer ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), para receber o auxílio-doença acidentária (que corresponde a 91% do salário-benefício), e é concedido sem a necessidade de tempo mínimo de contribuição. O trabalhador também tem estabilidade de 12 meses no emprego, após o retorno às atividades laborais. O trabalhador também pode solicitar uma indenização por acidente de trabalho (um tipo de indenização, correspondente a 50% do salário-benefício). O que muda com a aprovação do Projeto de Lei nº 7.202/2010 é a classificação da doença; a possibilidade de inclusão do assédio como acidente de trabalho pode elevar as despesas das empresas. Isso porque a quantidade de acidentes de trabalho é considerado no cálculo do Seguro Acidente de Trabalho (SAT).



No Brasil, uma ação contra o assédio moral pode ocorrer no âmbito do Direito Civil e do Direito Penal, correndo em dois âmbitos diferentes, que podem ou não obter o mesmo resultado. Uma pessoa pode ser absolvida no juízo criminal, uma vez que o Código Penal tem como preocupação maior evitar a condenação de um inocente, porém pode ser condenada pelo Código Civil. O assediador pode ser julgado em duas instâncias, podendo responder civilmente e penalmente. Em caso de uma condenação, pode resultar reclusão do agressor e ainda pode gerar uma indenização para a vítima.

O Código Penal francês, na parte que trata do assédio moral (*mobbing*), prevê pena de reclusão de um ano ou multa de 15.000 euros.

Já no Brasil, segundo o Código Penal será o juiz que fixará indenização conforme as posses do agente causador dos assédios e os danos acarretados à vítima. Podem-se incluir como forma de indenização as despesas médicas, o funeral e pensão. O fato de o juiz fixar a indenização conforme o poder aquisitivo do agressor, permite fixar uma indenização que efetivamente tenha uma penalidade para o agressor.

O Código Civil, no Art. 949, prevê indenização do ofensor para o ofendido das despesas de tratamento médico. O Art. 950 já se refere a uma pensão (renda que se paga vitaliciamente ou por determinado tempo a alguém) que o ofensor deverá pagar ao ofendido pelo período que a vítima ficou impossibilitada de exercer seu ofício ou pela depreciação que sofreu.

A vítima ainda pode ser indenizada por danos morais. O assédio moral provoca o dano moral, uma vez que abala a autoestima e reputação profissional da vítima. A lei garante a proteção à honra pessoal, garante proteção à vida profissional ou familiar, a pessoa é o bem maior que deve ser preservado. O dano moral é a desonra que implica o desequilíbrio social, as Leis trabalhistas, em seus Art. 5 e 8, garantem a defesa da honra. O Código Civil, no Art. 186, refere que aquele que, “por ação ou



omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral” comete ato ilícito.

Por esse pequeno e breve apanhado das Leis, acima exposto, é possível compreender que a legislação tem meios para ordenar juridicamente sobre o assédio moral no trabalho.

10.0 Prevenção

Nos últimos anos, o assédio moral e o assédio sexual tornaram-se alvo de estudos e pesquisa, sendo um tema que tem suscitado mudanças significativas nas relações de trabalho. Graças à notoriedade do tema, algumas políticas de sensibilização foram implantadas, inicialmente pelos sindicatos, associações e outros agentes sociais que desenvolveram algumas ações, como cartilhas, palestras e grupos de apoio. Algumas mudanças também foram feitas na legislação, as quais serviram para especificar as responsabilidades legais sobre o assunto.

A prevenção poderá ser feita em nível individual, da organização e social, e todos estão interligados. Em nível individual o conhecimento é um importante instrumento de defesa. É indispensável que a pessoa (trabalhador) tenha conhecimento do que é o assédio moral para que possa reconhecer as atitudes de assédio, e defender-se. É preciso saber a quem se dirigir e as medidas a serem tomadas no caso de ser assediado. Porém, apenas o conhecimento não é suficiente para prevenir o assédio, são necessárias leis e políticas de combate ao assédio.

No nível da sociedade (e das pessoas), Hirigoyen (2002) diz que é preciso mudar a mentalidade da nossa sociedade, é preciso deixar de se esconder por detrás da responsabilidade das empresas. “É impossível agir sozinho contra a violência. Não são as leis e os textos que resolvem os problemas, são antes os homens e mulheres” (Hirigoyen, 2002, p. 280). É necessário que as pessoas se agrupem e criem *sítes*, associações, grupos de reflexões e de apoio e outros que, juntamente



com os sindicatos, possam obrigar a direção das empresas e os poderes públicos a agirem, no sentido de acabar o assédio moral e punir os assediadores.

A prevenção deve começar nas escolas; educar as crianças contra o *bullying*, é educar dando exemplo, as crianças devem ser respeitadas e nunca humilhadas ou tratadas com violência. Deve-se ensinar as crianças a defenderem-se na vida, para que na vida adulta elas saibam se defender e saibam tratar a todos com respeito e dignidade.

É importante aprender a dizer não, a não aceitar tudo, dizer não é uma forma de respeitar a si mesmo. Dizer não é uma forma consciente de agir de acordo com os valores éticos e morais da pessoa, dizer não aos atos de assédio. Geralmente os colegas de trabalho se calam e se omitem quando presenciam atitudes de assédio. É fundamental que cada pessoa assuma a responsabilidade de suas atitudes, não se pode responsabilizar apenas o coletivo. Em nível social ainda se incluem as mudanças na legislação e o cumprimento desta.

É dever do empregador zelar pela proteção da dignidade e da saúde do trabalhador, assim como deve “garantir um ambiente laboral saudável e favorável à realização pessoal do trabalhador” (Rufino, 2006, p.102). A prevenção, no nível da empresa, responsável tanto pelo ambiente laboral como pelo trabalhador. Compete à empresa desenvolver uma política de prevenção em todos os seus escalões, pois, como já dito anteriormente, o assédio ocorre horizontalmente ou verticalmente (ascendente ou descendente). A empresa deve se preocupar com seu estilo de liderança, com a gestão da cultura e melhoria do clima organizacional. “É importante que a organização através de seus métodos de gestão dê exemplo de modos de funcionamentos claros, que permitem um bom ambiente de trabalho” (Araújo, 2009, p. 165).

O primeiro passo é reconhecer que o assédio moral existe, e pode estar a ocorrer na empresa, ou que a empresa está sujeita à ocorrência do assédio moral, caso não tenha uma política de prevenção e combate ao assédio.



Ainda citando Araújo (2009), a empresa deve criar uma política de tolerância zero em relação ao assédio, a cultura organizacional deve estar direcionada à dignidade e cidadania; fazer avaliações contínuas; elaborar ferramentas de monitorização que possam avaliar/ medir a melhoria na qualidade do clima organizacional. No entanto, não se deve esperar que, de um momento para outro, as empresas automaticamente mudem o seu comportamento, passando a respeitar a dignidade humana, ainda é preciso percorrer um longo caminho na direção de mudar o pensamento social, mudar a cultura e o clima organizacional. É um trabalho que envolve gestão organizacional, gestores de recursos humanos, sindicatos, psicólogos, advogados, médicos do trabalho e os concelhos de classes.

Para efetivar as mudanças, cabe às empresas incentivarem a boa comunicação aberta a todos os níveis, proporcionando a interação social entre os trabalhadores, e incentivar o clima de colaboração e solidariedade, o que pode ser feito através de dinâmicas, palestras e da política da empresa. Cabe à empresa ter uma atenção maior com os trabalhadores que trabalham de forma mais isolada, e, principalmente, não permitir qualquer comportamento de assédio.

Hirigoyen (2002) ressalta a importância da boa comunicação, as empresas devem criar mecanismos para informar aos seus trabalhadores o que é esperado deles, quais as suas atividades laborais, criar um canal de informação ao qual todos tenham acesso para evitar a sonegação de informações, é um ato comum nas situações de assédio moral. Deve-se criar um canal de comunicação para ouvir o trabalhador, esse serviço deve realmente garantir que o trabalhador será ouvido e respeitado, garantindo-lhe segurança e proteção contra futuras retaliações.

O exemplo e a condução da mudança devem vir da gestão de topo, não se deve ficar apenas nas palavras, é preciso agir. O que eles defendem deve estar de acordo com as suas atitudes, caso contrário, os trabalhadores podem desenvolver um comportamento de descrença e cinismo, quando confrontados com declarações dos gestores que sugerem determinados comportamentos como respeito e colaboração, se esses mesmos gestores não refletem os comportamentos sugeridos. A mudança pode começar na transformação do estilo de liderança ou mesmo com a substituição



de algumas pessoas da gestão de topo. Nas implementações das mudanças, Araújo (2009) elabora cinco pontos de competência da liderança na mudança do clima organizacional: 1) Relacionamento interpessoal: 2) integridade: 3) visibilidade: 4) compromisso com a excelência e 5) vontade de desafiar o *status quo*.

Uma atitude importante das empresas é identificar e estabelecer comportamentos positivos, os quais devem ser incentivados e recompensados. É introduzir políticas de boas práticas na empresa, o que representa uma declaração de uma posição valorativa de uma cultura de respeito pela dignidade do trabalhador (Araújo, 2009, p.169).

As empresas devem ter estabelecido o que é ou não aceitável na empresa, intervindo de forma decisiva naquilo que não é permitido. Rayner (1999) destaca que a falta de intervenção da liderança reside no fato de os líderes não possuírem experiência ou competências necessárias para efetuarem uma intervenção adequada. A falta de um suporte por parte da empresa ajudar a dificultar a intervenção da liderança. Cabe ao processo de recrutamento fazer um trabalho bem feito, recrutando gestores capazes de intervir em situações de assédio. Essa análise remete à formação dos líderes, estes devem dominar competências interpessoais de escuta ativa e estilo de liderança focado nas pessoas.

As vítimas também podem exercer um importante papel no combate ao assédio, através de sua postura perante as atitudes de assédio. A vítima deve tentar resistir, manter a autoestima, criar redes de ajudas e solidariedade com os colegas. Deve procurar apoio na gestão da empresa (quando isso for possível), procurar apoio jurídico e médico caso tenha necessidade.

O apoio e o envolvimento dos colegas é um fator relevante, a união do grupo tanto pode colaborar para evitar o assédio moral, como também pode colaborar para a existência do assédio moral. A omissão do grupo representa o consentimento enquanto a união dos colegas pode representar a resistência para combater o assédio moral no trabalho.



Outros meios de combate ao assédio são utilizados através dos sindicatos e outras entidades que têm elaborado e distribuído cartilhas que explicam o assunto, informando os encaminhamentos a serem tomados, podendo, ainda, oferecer apoio jurídico às vítimas de assédio.

Por fim, é importante que a empresa ofereça suporte médico e psicológico às vítimas de assédio, ao mesmo tempo em que deve incentivar os demais trabalhadores a respeitar essas vítimas.

10.1 Como a vítima pode se ajudar

Atualmente já existem muitos *sítes*, cartilhas e outros materiais para orientar as vítimas de assédio moral. No primeiro momento a pessoa assediada deve analisar com cuidado a situação, procurar informar-se sobre o que é assédio moral e como ele ocorre. Normalmente a vítima não acredita que pode estar sofrendo de assédio, nega o assédio para si mesma, fortalecendo o agressor, é preciso reconhecer a possibilidade real de assédio.

As vítimas devem buscar apoio dentro e fora das empresas, buscar apoio nos amigos, colegas, profissionais (psicólogos, médicos), devem evitar o isolamento, devem anotar todos os atos hostis com detalhes das humilhações sofridas, anotar o dia, mês, ano, horário, local, escrever os nomes das pessoas presentes, descrever o ato, as palavras e tudo mais que achar importante para que possam usar como provas futuramente.

A vítima deve dar visibilidade ao tema, chamar a atenção para o que está a ocorrer, buscar ajuda nos colegas, principalmente os que já sofreram humilhações do agressor.

O assediado deve evitar ficar sozinho com o assediador, deve evitar conversar com o assediador sem testemunhas. Sempre que se fizer necessário conversar com o assediador, deve ir acompanhado de um colega ou representante sindical. Outra



coisa importante é sempre se comunicar por escrito com o agressor, se possível com cópias para o R H ou similar. Deve pedir que as ordens, solicitações etc. sejam feitas por escrito, assim como solicitações de explicações, respostas do que lhe foi solicitado, é muito importante fazer esse registro, futuramente poderá constituir-se em provas.

O assediado deve procurar o departamento de recursos humanos, a direção, o sindicato e relatar o que está a ocorrer, poderá também recorrer a médicos, psicólogos, advogados, ao Ministério Público, Justiça do Trabalho, Comissão dos Direitos Humanos se houver necessidade de auxílio e orientação. Poderá ainda recorrer ao Centro de Referência em Saúde dos Trabalhadores e contar ao médico, assistente social ou psicólogo as humilhações sofridas.

Nesse momento o apoio dos familiares, amigos, colegas de trabalho é essencial, pois o afeto, a solidariedade e o sentimento de estar sendo apoiado são fundamentais para a recuperação da autoestima, dignidade e cidadania.

CAPÍTULO V

A este capítulo reserva-se a discussão da metodologia, a caracterização da amostra e análise dos dados.



11.0 Estudo empírico

11.1 Metodologia

Demo diz que a metodologia “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência” (Demo, 2008, p. 19). Fazer “ciência é adquirir conhecimentos válidos sobre a realidade” (Fleixo, 2011.p. 40), visando a compreender os conceitos mais essenciais. Para fazer ciência, é preciso definir os processos metodológicos “que não se referem diretamente à realidade, mas a instrumentos de captação e manipulação dela” (Demo, 2008, p. 25).

“Fazer uma pesquisa científica significa investigar determinado assunto de interesse e relevância, observar os acontecimentos, descobrir respostas, conhecer o assunto com profundidade” (Matos, R, Rossetto Jr e Blecher, 2004, p.11). O trabalho realizado é um estudo de caso, “estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, para além de apresentar um forte cunho descritivo” (Fleixo, 2011, p. 40). Segundo Fleixo, esse procedimento metodológico assenta na intensiva exploração de uma unidade de estudo. O estudo de caso não tem a finalidade de manipular variáveis, nem tem a finalidade de estabelecer relação entre as variáveis. A finalidade do estudo de caso é descrever o comportamento de um indivíduo, grupo, comunidade. Entretanto, “esse método pressupõe que o investigador selecione e determine previamente o tipo de comportamento que pretende observar e estudar” (Fleixo, 2011,p. 109). É também uma pesquisa de campo; para Apolinário (2006), a pesquisa de campo é um tipo de pesquisa em que não se consegue controlar as variáveis pesquisadas, pois, os sujeitos pesquisados se encontram em uma situação natural, que pode ser na rua, local de trabalho, comunidade.

Embora alguns autores considerem de pouco valor científico o estudo de caso (Fleixo, 2011), por não permitir que seus resultados sejam generalizados, é pertinente lembrar que esse procedimento metodológico não tem a intenção de generalizar, mas sim de produzir conhecimento. Esse procedimento pode possibilitar



o aparecimento de novas teorias, bem como ajudar a confirmar ou negar teorias já existentes.

A própria história respalda a validade do estudo de caso; Freud e Piaget foram dois grandes pesquisadores que formularam suas teorias a partir da observação e do estudo de caso.

Para as futuras ações almejadas por nós, o estudo de caso é o processo metodológico mais indicado, pois ajuda a compreender os fenômenos sociais, ajuda a compreender o ponto de vista do pesquisado e fundamenta ações e projetos futuros na unidade de investigação.

Fleixo, (2011) descreve que as principais características de um estudo de caso são:

“Particular: na medida em que se centra numa determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno.

Descritivo: porque o produto final é uma descrição «rica» do fenómeno que está a ser estudado.

Heurístico: porque conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado.

Indutivo: porque a maioria destes estudos tem como base o raciocínio indutivo, ou seja, partem do particular para o geral.” (Fleixo, 2011, p. 111 e 11).

A investigação pode ser quantitativa ou qualitativa, “é muito difícil que haja alguma pesquisa totalmente qualitativa, da mesma forma que é altamente improvável, existir alguma pesquisa completamente quantitativa” (Apolinário, 2006, p.59). Quantitativo refere-se “à pesquisa preponderantemente quantitativa, prevê a mensuração de variáveis predeterminadas, buscando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis. Centralizando sua busca em informações matemáticas, não se preocupando com exceções, mas com a generalização” (Apolinário, 2006, p.61).

Quanto à pesquisa qualitativa, que “abarca um conjunto de abordagens, os investigadores tomam diferentes denominações. Engloba na expressão investigação interpretativa, procedimentos metodológicos diversos: observação participativa, etnografia, estudo de caso, interacionismo simbólico, fenomenologia ou, simplesmente, abordagem qualitativa” (Fleixo, 2011, p. 145).



Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica; “trata-se do levantamento de toda bibliografia já publicada” (Marconi e Lakartos, 2006, p. 43). A finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisado em contacto com o que já foi pesquisado, produzido e registrado do tema em questão pesquisado (Pádua, 2004). A finalidade da pesquisa neste trabalho foi de conhecimento científico, sendo também uma pesquisa descritiva. “Na pesquisa descritiva, o pesquisador descreve, narra algo que acontece, ao passo que, na pesquisa experimental, tenta explicar por que algo acontece, busca determinar a causa dos eventos” (Apolinário, 2006, p.63). A pesquisa descritiva “consiste no enfoque sobre as condições dominantes, ou sobre como a pessoa, grupo ou coisa se conduz ou funciona no presente. Aplicada à solução de um problema começa pelo processo de informação sobre as condições atuais; as necessidades; e como alcançá-las” (Salomon, 2004, p160).

O trabalho teve um cunho maior de explorar, de conhecer o local pesquisado, de conhecer como os pesquisados percebiam o assédio no local de trabalho e quais seus conceitos sobre o tema, o que o caracteriza como uma pesquisa exploratória. Salomon descreve a pesquisa exploratória como:

“As pesquisas exploratórias e descritivas: são as que têm por objetivo definir o melhor problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenómenos, definir e classificar fatos variáveis. Não atingem ainda o nível da explicação nem da predição, encontrados nas pesquisas “puras” ou “teóricas”, nem o do diagnóstico e/ou solução adequada do problema, deparados nas pesquisas aplicadas”. (Salomon, 2004, p. 158)

A coleta de dados foi feita através de questionários (inquéritos) objetivos. Os questionários “são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador” (Pádua, 2004, p. 72). “O informante responde, por escrito, questões estruturadas e relacionadas com o tema da pesquisa” (Matos, R Rossetto Jr. e Blecher, 2004, p.39).

Todas as perguntas foram fechadas/objetivas; “as questões fechadas são apresentadas aos respondentes com uma lista preestabelecida de respostas



possíveis de entre as quais lhes pedimos para indicar a melhor correspondente à que deseja dar” (Freixo, 2011, p. 200). Os questionários/ inquéritos foram enviados via *emails* para todos os professores e funcionários que disponibilizaram seus emails para a instituição. 8 (oito) *emails* voltaram por estarem incorretos, apenas dois foram retificados. “Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução” (Marconi e Lakatos, 2009, p. 203). Neste estudo de caso obteve-se uma resposta de quase 50%.

O questionário foi composto de 63 perguntas, divididas em 5 Blocos. Na primeira parte as perguntas foram etnográficas. A segunda parte procurou perceber o entendimento do assédio moral pelos participantes, os participantes deveriam responder sim, não sei ou não. Na terceira parte, buscou-se entender o quanto os pesquisados percebem como grave ou não o assédio moral e por quem é praticado, para ambas foi usada uma escala Likert, na primeira do “ nada grave até muito grave”, e na segunda, de “ nunca até muitas vezes”. Na quarta parte, buscou-se averiguar a percepção das consequências do assédio moral. E na parte cinco procurou-se entender sobre a prevenção do assédio moral, para as respostas foi usada a escala de Likert, do “discordo totalmente ao concordo totalmente”.

O questionário foi inicialmente elaborado a partir do inquérito utilizado pela professora Regina Leite em dissertação de mestrado (1998), sofrendo algumas alterações a fim de atender as necessidades específicas da presente pesquisa.

O questionário *online* oferece a comodidade, a quem responde, de fazê-lo sozinho e de acordo com a sua disponibilidade de tempo e lugar. Para o pesquisador é um instrumento de baixo custo, de fácil distribuição e recolha dos dados. As limitações dos questionários se refletem na ausência do pesquisador, que não pode tirar as dúvidas do pesquisado nem suas próprias dúvidas em relação às respostas dos pesquisados; os questionários também podem apresentar respostas limitadas.

Os questionários foram hospedados no site *Qualtrics*, de onde foram enviados ao email pessoal ou institucional dos participantes da pesquisa. As respostas retornaram ao site, onde foram quantificadas.



Os dados da pesquisa foram coletados uma única vez, caracterizando uma pesquisa transversal, e sendo um corte transversal da realidade; “a vantagem numa pesquisa transversal é que o tempo de realização é curto” (Apolinário, 2006, p. 67). Uma das peculiaridades que diferenciam a pesquisa transversal da pesquisa longitudinal, é que na primeira existe apenas uma coleta de dados enquanto na segunda são feitas várias coletas de dados.

A pesquisa foi realizada apenas com os professores, funcionários e técnicos da UNEB do Campus XII, da cidade de Guanambi e não com todos os professores, funcionários e técnicos da UNEB. Os questionários/inquéritos foram enviados entre os meses de Setembro e Novembro de 2012, após ser feito um pedido por escrito ao Diretor do campus.

Após o envio dos *emails*, o retorno de resposta foi muito baixo, sendo necessário enviar outros emails solicitando a participação, o que também foi reforçado com pedidos pessoalmente. A pesquisadora fez o pedido em reunião de departamento, de colegiado e às pessoas encontradas na universidade para responderem ao questionário.

A escolha da amostra não foi aleatória, dentre os 24 campi existentes na UNEB, o campus XII foi escolhido, por se tratar do local de trabalho do pesquisador. Como um dos objetivos desta dissertação é conhecer a realidade do campus e ter dados comprovados para elaborar futuras ações, a amostra foi previamente definida. Nesta situação, pode-se dizer que é um tipo de amostra típica, em que, “a partir das necessidades de seu estudo, o pesquisador seleciona casos julgados exemplares ou típicos da população-alvo ou parte desta” (Laville & Dione, 2007, p.170).

A recolha dos dados foi feita pelo *site qualtrics*. O *site* possibilita o envio dos questionários, que, através de um *linke*, são enviados aos *emails* dos participantes, sendo gratuito até 350 respostas. As respostas são direcionadas ao próprio *site*, o que garante o anonimato e o armazenamento dos dados para posterior análise dos



dados. “Na recolha dos dados deve-se organizar toda a informação a fim de preparar a sua análise” (Freixo, 2011, p.215).

A análise dos dados foi feita através de uma análise de percentagem, seguindo o modelo aberto; “as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no curso da própria análise” (Laville & Dione, 2007, p. 208). Os dados foram classificados, ordenados, a fim de ordenar e dar sequência à apresentação do trabalho. Os dados foram tabulados para permitir a fácil interpretação da análise dos dados.

Foram enviados 99 questionários por *email* para professores, técnicos e funcionários (analistas e cargos de confiança). Os questionários não foram enviados aos trabalhadores terceirizados, pois estes, embora executem suas funções laborais na universidade, são empregados de outras empresas, estando sob a responsabilidade e norma da empresa prestadora de serviço.

11.2 Breve histórico

Como mencionado anteriormente, a investigação constituiu-se de um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), sendo esta uma instituição pública de ensino superior do estado da Bahia, fundada em 1983. A UNEB foi criada pela Lei Delegada n.º 66/83, datada de 1º de Junho de 1983, sua autorização de funcionamento verificou-se através do Decreto Presidencial nº 92.937, de 17 de Julho de 1986, com o objetivo de desenvolver atividades concernentes ao Ensino Superior do Estado da Bahia. A UNEB é mantida pelo Governo do Estado por intermédio da Secretaria da Educação (SEC). A sua estrutura é de multicampi, espalhados geograficamente por todo o estado baiano.

No geral a UNEB se faz presente em 24 cidades do estado da Bahia. Nela são ministrados aproximadamente 150 cursos de graduação (presenciais e a distância), nove cursos de especialização, dez cursos de mestrado e dois de doutorado, totalizando mais de 40 mil estudantes, incluindo os alunos de programas especiais



(Relatório UNEB, 2008-2009). A UNEB mantém um programa de Ensino a Distância (EAD), presentemente, em todos os campi, através de salas de videoconferência. Segundo o relatório da UNEB 2008-2009, a instituição conta com 281 professores doutores, 733 professores mestres e 804 especialistas. Estes números podem não traduzir uma realidade exata da titulação dos professores na medida em que o número de professores que estão se graduando é constante e a cada ano esses números se alteram, igualmente acontece com a contratação de novos professores. “O orçamento da entidade para os próximos anos aproxima-se dos 230 milhões” (Relatório UNEB 2008-2009, p. 13). A entidade mantém vários projetos educativos, culturais, sociais e programas de iniciação científica. Dentre os vários programas mantidos pela universidade, o PAC-DT visa à concessão de bolsas de estudos para professores, servidores técnicos e administrativos da instituição. No ano de 2009, R\$1,85 milhão foram gastos na capacitação dos servidores, 96 deles entraram no Doutorado e 35 nos cursos de mestrado. Os servidores, além de poderem concorrer para as bolsas oferecidas pela instituição, têm a opção de concorrer a outros programas, como as bolsas oferecidas pelo CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo).

Dentre os vários programas, projetos, museus e laboratórios mantidos pela UNEB, um que merece destaque é a Editora da UNEB (Eduneb), que oferece a oportunidade a toda a comunidade unebiana de divulgar o conhecimento e pesquisas produzidas.

A UNEB possui 29 Departamentos instalados em 24 campi: O Campus I fica situado na capital do estado da Bahia, a cidade de Salvador, sendo o maior dos campi existentes, compreendendo 22 cursos. É também onde se localiza a administração central da instituição. Os demais campi estão distribuídos em 23 importantes municípios baianos de médio e grande porte.

A Universidade do Estado da Bahia, através dos cursos de extensão e capacitação, consegue fazer-se presente nos 417 municípios do estado. Os programas e ações de extensão são resultantes de parcerias públicas e privadas, possibilitando o



atendimento a milhares de pessoas. E como toda grande empresa, sofre os benefícios e malefícios das atitudes e comportamentos humanos. A nosso ver, é uma instituição que, como várias outras, é passível de comportamentos de assédio moral, o qual merece ser investigado.

11.3 Caracterização da amostra: campus XII – Guanambi

O nosso objeto de investigação (estudo de caso) foi o campus XII, situado na cidade de Guanambi, pelos motivos anteriormente expostos aqui.

O campus de Guanambi foi criado pelo Decreto nº 2.636. Em 04 de agosto de 1989 foi publicado no Diário Oficial do Estado da Bahia. Entre 05 e 06 de junho de 1989 foi criada a Faculdade de Educação de Guanambi (FAEG). Em 1997, em função da Lei de nº 7.176, que dispõe sobre a reestruturação das Universidades Estaduais da Bahia, a UNEB adotou a estrutura de Departamento de Educação – DEDC Campus XII.

A cidade de Guanambi é considerada de médio porte, fica distantes 796 quilômetros da capital, sudoeste da Bahia, e possui uma população estimada em 78.833 mil habitantes, segundo dados do IBGE/2010.

O campus de Guanambi funciona com 4 colegiados e 4 cursos de graduação (administração, educação física, enfermagem e 2 cursos de pedagogia). O corpo discente do Campus XII é composto por 1.065 alunos. O quadro de docentes é composto por cerca de 79 professores (professores efetivos, substitutos e colaboradores). Cerca de 22 pessoas compõem o quadro de funcionários (técnicos, analistas e cargos de confiança). Ainda conta com outros trabalhadores terceirizados. Estes últimos, juntamente com os alunos, não foram alvo da nossa pesquisa.



O vínculo de trabalho da universidade é feito através de concurso público. Após aprovação em concurso, o aprovado passa por uma avaliação durante um período de 36 meses, que é chamado de período probatório, o funcionário é avaliado e, no fim desse período, se for aprovado, entra automaticamente para o quadro permanente da universidade. (LEI Nº 6.677 de 26 de setembro de 1994).

O chamado professor substituto também passa por uma seleção pública. Porém este tipo de seleção não permite a entrada para o quadro permanente da instituição. O professor substituto, como o próprio nome já o diz, vem substituir um professor do quadro efetivo que está temporariamente afastado. O afastamento pode ocorrer em decorrência de licença para estudos para qualificação (cursar mestrado, doutoramento ou pós-doutoramento), ou outras licenças (tratamento de saúde, maternidade, licença sabática ou licença sem vencimento). A licença do servidor é regida pelo Capítulo V da Lei Nº 6.677 de 26 de Setembro de 1994. O mesmo ocorre para funcionários e técnicos. A depender da necessidade, pode temporariamente ser contratada uma pessoa para substituir algum funcionário ou técnico que por algum motivo entrou de licença.

A UNEB, em sua multicampia, encontra-se espalhada em uma geografia de 567 295,669 km quadrados, o que dificulta uma pesquisa que abranja toda a instituição. A distância geográfica entre os departamentos também dificulta a comunicação e eleva os custos com o transporte entre os *campi*. Frente a essa realidade, justifica-se uma limitação na nossa amostra. A investigação foi realizada apenas no campus XII- Guanambi. Embora os questionários/inquéritos sejam enviados via email, é necessário uma visita pessoalmente para explicar a pesquisa ao diretor do campus e solicitar sua autorização.

12.0 Análise dos dados

Os respondentes da pesquisa são professores, funcionários e técnicos da Universidade do Estado da Bahia (Uneb) da cidade de Guanambi.

O inquérito foi dividido em 5 grupos de perguntas, conforme veremos.



12.1 Primeira parte: Características sociodemográficas

Como era esperado 69% das pessoas que responderam a pesquisa são professores, pois o quadro é composto por número maior de professores. 82% dos respondentes são do quadro efetivo, o que garante que essas pessoas têm estabilidade no emprego. Um dado curioso refere-se ao tempo de serviço em uma instituição com 20 anos de existência, 45% dos trabalhadores possuem relação de trabalho inferior a 5 anos. 63% trabalham 40 horas semanais.

A maioria dos respondentes (63%) é do sexo feminino, 43% têm entre 31 e 40 anos, e 35% entre 41 a 50 anos, 76% delas são casados ou vivem maritalmente. 53% delas são naturais da região de Guanambi e 82% residem em Guanambi ou na região.

Na primeira parte do inquérito, procuramos entender as características sociodemográficas dos respondentes. No gráfico abaixo, colocamos um resumo do perfil das pessoas que responderam ao inquérito.



PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Nº DE INQUÉRITOS
RESPONDIDOS = 49

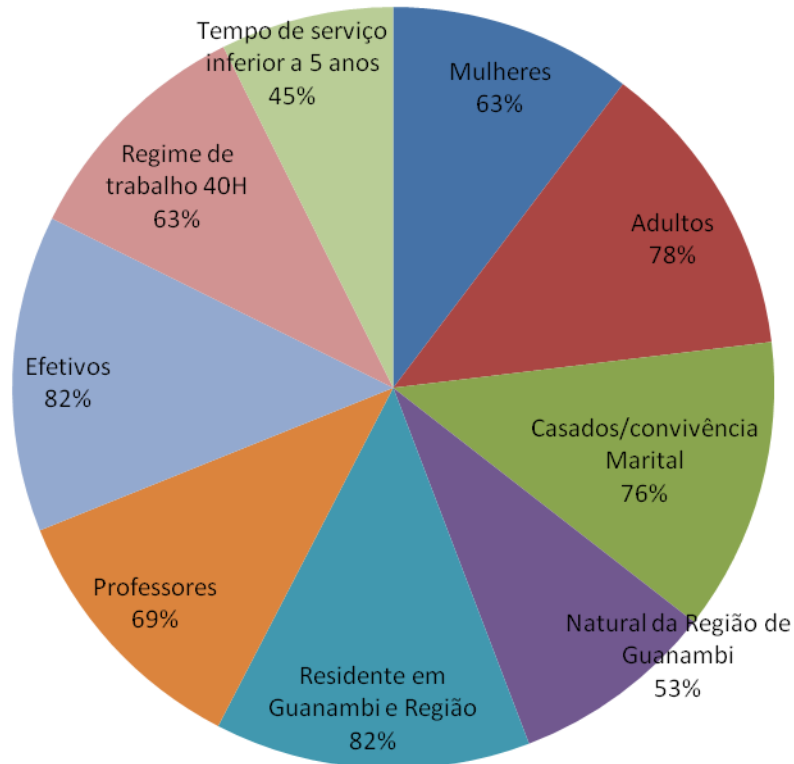


Gráfico 1 - Observação: A percentagem de cada cor refere-se ao total das repostas.

12.2 Segunda parte: Percepção do assédio moral

Na segunda parte do inquérito, procuramos perceber o entendimento que os entrevistados têm sobre assédio moral. Consideramos importante compreender a percepção dos respondentes, para saber se estão seguras (embasadas no conhecimento) para reconhecer se eles próprios ou outros são ou não vítimas de assédio moral.

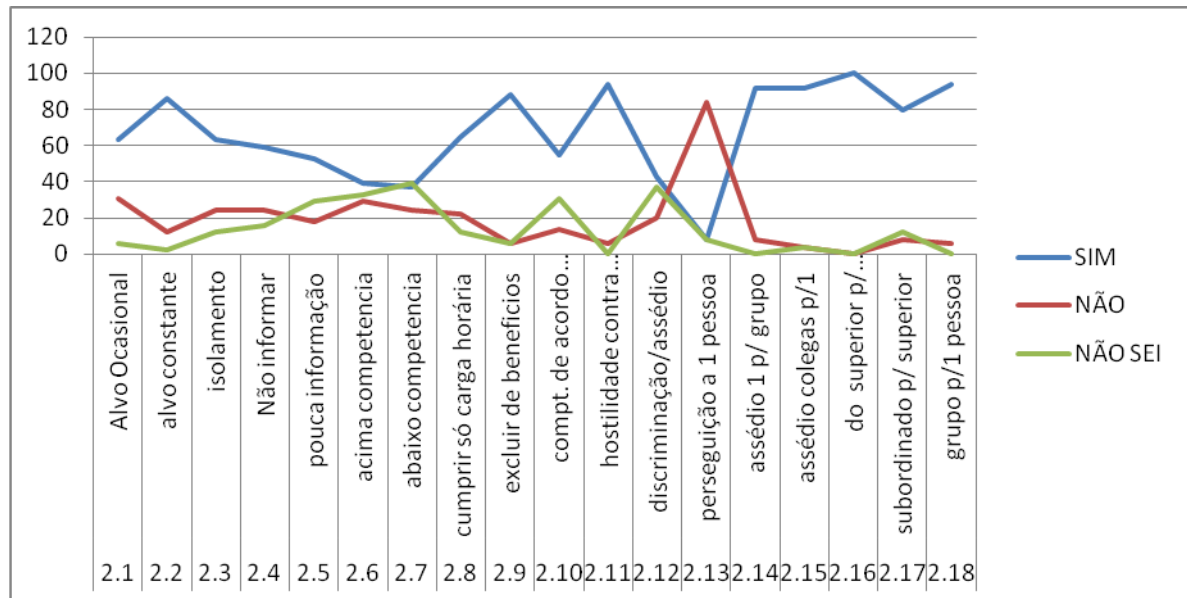


Gráfico 2

Os resultados nos levam a acreditar que as pessoas sabem reconhecer as atitudes consideradas assediadoras. Em média 67% responderam sim, 15 % não souberam responder e 18% responderam não. Das 17 perguntas feitas 14 obtivemos resposta de acordo o que diz a literatura. Apenas em três perguntas (2.1, 2.7 e 2.10), as respostas não estavam de acordo com a literatura.

A pergunta 2.1 indaga: “quando a pessoa é alvo ocasional de brincadeiras, comentários e piadas, consideradas de mau gosto, configurando discriminação é assédio moral?”

63% dos respondentes consideram que comentários ou piadas de mau gosto, configurando discriminação, feitos ocasionalmente, são considerados assédio moral, contrariando as definições como a de Gonçalves (2006):

“Assédio no trabalho é a repetição de comportamentos inadequados, diretos ou indiretos, verbais, físicos ou de outra ordem, conduzidos por uma ou mais pessoas contra um ou outros, no local de trabalho e/ou no exercício de sua função, que podem ser razoavelmente percebidos como prejudicando os direitos individuais de dignidade no trabalho. Um acidente isolado dos comportamentos descrito nesta definição pode ser uma afronta à dignidade no trabalho, uma única instância do incidente não é considerado assédio” (Gonçalves, 2006, p. 23).



Einarsen (1999) definiu assédio como todos os atos que repetitivos e persistentemente têm o objetivo de atormentar, desgastar, intimidar, assustar e trazer desconforto ao destinatário. Sendo assim, o assédio é caracterizado pela repetição do comportamento. A exposição aleatória ou ocasional de atos hostis contra uma ou mais pessoas pode ser considerada um desrespeito, uma afronta à dignidade do trabalho, porém não configura assédio moral, como foi assinalado por 63% dos inqueridos. Isso não invalida que tais brincadeiras e comentários possam evoluir, tornar-se sistemáticos, vindo no futuro a configurar assédio moral. Todavia, se deve ter cuidado para diferenciar os atos ocasionais dos atos repetitivos, a fim de avaliar com maior exatidão se são ou não comportamentos de assédio moral.

Quando é perguntado (pergunta 2.2) se é assédio moral quando uma pessoa é alvo constante de brincadeiras, comentários e piadas desagradáveis, o número de respondentes que consideram assédio moral, sobe para 86%, uma diferença de 23%, quando comparado com a pergunta 2.1 (alvo ocasional) Como citado na cartilha distribuída pela secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará,

“Para haver assédio moral é necessário que as condutas negativas sejam repetitivas. Um ato isolado não é considerado assédio moral, embora possa haver exceção, quando o comportamento é tão severo que leva a vítima ao estado permanente de medo, por exemplo, no caso de violência ou ameaça física” (Manual de prevenção e combate ao assédio moral na administração pública, p.9).

Comparando as duas perguntas (2.1 e 2.2), percebe-se que os respondentes em sua maioria reconhecem que a constância de determinados atos configura comportamentos de assédio moral. No entanto, a ocorrência ocasional também foi assinalada com assédio moral na pergunta 2.1, o que nos leva a crer que existem dúvidas por parte dos respondentes, quanto aos comportamentos ocasionais, sendo importante ressaltar que comportamentos hostis ocasional não é assédio moral, são atos de agressividade o qual a depender do contexto pode desenvolver para o assédio moral.

Na pergunta 2.6 (É assédio moral atribuir atividades acima das competências exigidas à função profissional do funcionário?) e 2.7 (É assédio moral atribuir atividades abaixo das competências exigidas à função profissional do funcionário?),



as respostas demonstram que os respondentes apresentam dúvidas nas duas questões.

Na questão 2.6, 39% dos inquiridos consideram assédio moral atribuir atividades acima das competências profissionais do funcionário, enquanto na questão 2.7 37% dos respondentes consideram assédio moral atribuir atividades abaixo das competências profissionais correspondem e 39% não consideraram assédio. Ou seja, para os respondentes, atribuir atividades acima das competências dos funcionários é assédio moral, mas, se atribuir atividade abaixo das competências do funcionário, não é assédio moral.

A literatura nos diz que ambos os casos são situações de assédio moral. No Estado do Rio de Janeiro, a Lei Estadual nº 3921, de 23 de agosto de 2002, que veda o assédio moral no trabalho, Art. 2 Inciso II diz: é assédio moral “designar para funções triviais, ou excedente de funções técnicas, especializadas ou aquelas para as quais, de qualquer forma, sejam exigidos treinamento e conhecimento específico”.

“O rebaixamento funcional é um dos expedientes utilizados por muitas empresas a fim de forçar o empregado a pedir demissão. Usado como *mobbing* estratégico” (Felker, 2010, p.145).

Na pergunta 2.10 (Ter comportamentos hostis, ocasionais, contra as pessoas de acordo com seu estado de humor é assédio moral?), encontramos novamente uma discordância entre a resposta encontrada nos questionários e as encontradas na literatura. No inquérito, 55% das pessoas responderam que constituem assédio moral os comportamentos hostis, ocasionais que estão relacionados ao estado de humor da pessoa.

Os comportamentos hostis ocasionais são considerados uma violência, porém não configuram o assédio moral (Hirigoyen, 2002). Como já referido anteriormente, os atos de assédio moral acontecem repetidos, de forma persistente. Os comportamentos hostis quando estão relacionados ao estado de humor do



“agressor”, quando se referem à brutalidade (falta de educação) ou tirania de algumas pessoas, são dirigidos a qualquer pessoa e ocorrem visivelmente a todos. Para ser considerado assédio moral, “os comportamentos hostis devem ocorrer por repetidas vezes, num período prolongado de tempo... os ataques se apresentam na forma de armadilhas, sutis ou explícitas, premeditadas e direcionadas sempre para a(s) mesma(s) pessoa(s)... envolvem personalidade, ou seja, o alvo das agressões é uma pessoa específica e não ocorrem de maneira generalizada a todo o grupo” (Soboll, 2008, p. 32 e 34).

Os comportamentos hostis ocasionais configuram uma violência que deve ser evitada pela chefia e pela coletividade dos trabalhadores, a fim de evitar que tais comportamentos evoluam para uma situação de assédio moral. Mas uma vez, a resposta à pergunta 2.10 reforça o nosso entendimento que existem dúvidas quanta ocorrência ocasional de atos hostis.

A pergunta 2.13 merece uma nota, pois questiona se é somente considerado assédio moral quando a perseguição é dirigida a uma só pessoa. Apenas 8% responderam sim, a maioria, num montante de 84%, respondeu não. Esse resultado é o esperado pelo que diz a literatura; conforme Araújo (2009), o assédio moral são comportamentos desagradáveis, repetitivos e persistentes em relação a um ou mais indivíduos que envolvem uma dimensão ofensor-vítima e que contribuem para um ambiente de trabalho hostil. Essa resposta apresenta uma queda no gráfico, que deve ser considerada na interpretação, enquanto todas as demais respostas são “sim”, excepcionalmente para essa questão a resposta é “não”, confirmando que os respondentes têm conhecimento do que pode ou não ser considerado assédio. Nas demais perguntas às respostas estão de acordo com que encontramos na literatura.

A pergunta 2.3 refere-se a manter a vítima isolada ou de maneira a dificultar a comunicação dela com os demais trabalhadores. “O isolamento e a recusa de comunicação, são procedimentos sentidos dolorosamente pela vítima, mas banalizados ou negados pelo agressor” (Hirigoyen, 2002, p. 99). A maioria das pessoas (63%,) respondeu de acordo com a afirmação de Hirigoyen.



As perguntas 2.4 e 2.5 estão relacionadas com a comunicação, deliberadamente não informar ou passar pouca informação, prejudicando a atuação profissional. Em ambas as perguntas a maioria respondeu positivamente, reconhecendo que é assédio não informar ou passar informação incompleta. A Lei Estadual nº 3921, de 23 de agosto de 2002, que veda o assédio moral no trabalho, do Rio de Janeiro, ao considerar comportamentos de assédio no local de trabalho, escreve, no Art. 2, Inciso V: “sonegar informações que sejam necessárias ao desempenho das funções ou úteis à vida funcional do servidor”.

A pergunta 2.8 questiona se retirar as atividades profissionais do funcionário, exigindo apenas o cumprimento da carga horária, é assédio moral. A maioria (65%) respondeu conforme o que escreve Hirigoyen (2002): retirar as atividades profissionais do funcionário é uma forma de assédio moral, sendo mais comum no serviço público, em razão da dificuldade em demitir o funcionário. O esvaziamento da função leva a pessoa à perda da dignidade, perder o trabalho (a função) é perder a identidade, uma vez, que a identidade está relacionada ao que a pessoa faz (Hirigoyen, 2002).

Einarsen & Hoel (2001) classificaram os comportamentos hostis em relação ao assédio no trabalho em dois fatores: No primeiro, os comportamentos relacionados com o trabalho; prazos e metas impossíveis de serem cumpridos, carga de trabalho difícil ou impossível de gerir, ou então a retirada das atividades, atribuindo atividades sem sentidos ou mesmo não atribuir nenhuma atividade, o segundo são os comportamentos de cariz pessoal: comentários e rumores insultuosos, comportamentos intimidativos (empurrões, olhares ameaçadores). Portanto, conforme a literatura, a retirada das atividades laborais é um meio de assediar alguém.

Na questão 2.11 questiona-se é assédio moral ter comportamentos hostis constantes contra uma pessoa ou um grupo de pessoas. 94% responderam de acordo com o que diz Verdasca: “O assédio moral no local de trabalho é algo que



ocorre entre dois indivíduos ou entre um grupo e um indivíduo” (Verdasca, 2010, p. 91).

Na questão 2.12 pergunta-se qualquer tipo de discriminação no local de trabalho pode ser considerado assédio moral. 43% responderam conforme o que diz Prata (2008): o processo de assédio moral no trabalho é percebido pela vítima como uma discriminação, que é consequência do preconceito, ou o desejo oculto do agressor de garantir a manutenção dos seus privilégios em detrimento dos discriminados. Discriminar é, separar, segregar, colocar o discriminado em uma posição de inferioridade e humilhação.

Nas questões 2.14 (Você acha que pode ocorrer o assédio moral de uma pessoa dirigido a um grupo de pessoas?) e a 2.17 (O assédio moral pode ocorrer de um grupo de pessoas para uma única pessoa?), em ambas as perguntas a maioria dos inquiridos responderam “sim” ou seja o assédio moral pode ocorrer de um grupo de pessoas para uma pessoa e vice-versa. Segundo a literatura os termos *mobbing* ou *bullying* foram inicialmente usados para designar o comportamento agressivo de algumas espécies de animais para afastar um de seus membros ou um intruso do grupo. Posteriormente, Heinemann (Gosdal e Soboll, 2009) utilizou o termo para designar o comportamento hostil, agressivo de um grupo de crianças contra outra.

As questões 2.15, 2.16 e 2.17 são referentes à classificação do assédio moral (horizontal e vertical ascendente e descendente). Nas três questões as respostas encontram-se respaldadas na literatura. Na questão 2.15 as respostas de 92% concordam que o assédio moral ocorre entre colegas conforme o conceito de assédio moral horizontal, este tipo de assédio é caracterizado pela rivalidade, e comportamentos hostis entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico (Frontezek, 2009). Na questão 2.16, 100% das pessoas concordam que o assédio moral pode ocorrer de superior para o subordinado. O assédio vertical descendente é praticado do superior para o subordinado, “a humilhação vertical se caracteriza por relação autoritária, desumana, onde predominam os demandas, a manipulação do medo e competitividade (Rufino, 2006, p.77). Já o assédio moral vertical ascendente é de baixo para cima, quando um subordinado ou uma coletividade pratica atos de



assédio contra o superior, conforme a resposta de 80%, dos que responderam “sim” na pergunta 2.17, reconhecendo que o assédio moral pode ocorrer do subordinado para um superior.

Como referido anteriormente, os resultados demonstram que os inquiridos conhecem as situações assediantes. Através dos resultados também é possível conhecer alguns pontos que suscitam dúvidas nos inquiridos, os quais devem ser alvos de futuros esclarecimentos, pois como mencionado no objetivo dessa dissertação, a presente pesquisa deve ser útil para futuras ações no ambiente onde foi aplicado.

12.3 Terceira parte: Atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho

Na terceira parte do inquérito, investigam-se algumas atitudes cometidas por pessoas ocupantes de determinados cargos. Também investigamos o quanto as pessoas consideram graves ou não as brincadeiras, comentários ou piadas feitas no local de trabalho. Numa escala de Likert, do nada grave até muito grave, as pessoas foram assinalando suas respostas. Também foi investigado se alguma vez a pessoa foi alvo de brincadeiras, comentários e/ou piadas pejorativas e quem fez os comentários, brincadeiras ou piadas.

Nesta parte dos inquéritos foi perguntado por quem foi praticado o ato de assédio e a gravidade do ato praticado; Todas as perguntas foram feitas em par, com exceção da questão 3.8.

Gráfico 3, que trata dos dados sobre comportamentos praticados pelo diretor, indicou que a maioria dos inqueridos nunca sofreu ou presenciaram comportamento assediante por parte daquela autoridade. Menos de 20% dos inqueridos assinalaram que sofreram ou presenciaram comportamentos de assédio moral, uma ou algumas vezes. As incidências maiores estão nas questões 3.4 (Quanta vez se sentiu prejudicado em seu local de trabalho?) e 3.6 (Você já sofreu ou sofre assédio moral?).



O assédio moral praticado pela direção é do tipo vertical descendente; segundo uma pesquisa feita por Zapf (1996) nos países de língua alemã, citado por Gosdal e Soboll (2009), 75% dos casos de assédio moral no trabalho são efetuados pelos superiores hierárquicos.

No caso do nosso inquérito, é nos possível dizer que algumas pessoas se sentem e se sentiram vítimas de assédio moral ou de comportamentos considerados “inadequados” praticados pelo diretor (a). Não é possível dizer se as respostas se referem à atualidade ou às gestões passadas. Como explicamos anteriormente, não é objetivo deste trabalho identificar, caso exista, o agressor. Escrever as perguntas de forma atemporal nos pareceu a melhor forma de deixar os inquiridos à vontade para responder às questões, já que a autora do trabalho também trabalha no local do estudo de caso.

Vamos usar aqui a expressão “comportamentos inadequados”, para respeitar a definição de assédio moral, que diz que assédio moral é a repetição do comportamento. Como nas respostas do inquérito podem ser assinalados comportamentos que ocorreram: uma vez, algumas vezes ou muitas vezes, esperamos dessa forma abranger adequadamente todas as respostas.

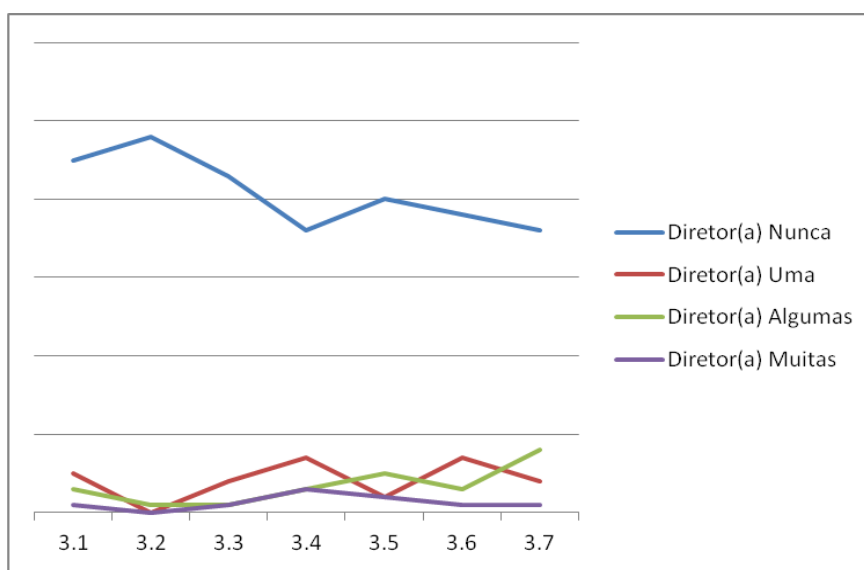


Gráfico 3 - Comportamento praticado pelo diretor



No gráfico 4 analisamos os comportamentos praticados pelos coordenadores; nesse, mais de 80% dos inquiridos não relatam comportamentos de assédio moral no trabalho praticado por coordenadores, os outros relataram sofrer ou ter sofrido algumas vezes comportamento considerado inadequado. As questões que apresentaram índices mais elevados foram as questões 3.4 Quanta vez se sentiu prejudicado em seu local de trabalho?) e 3.7 (Você já presenciou alguém sofrer assédio moral na UNEB; Campus XII?).

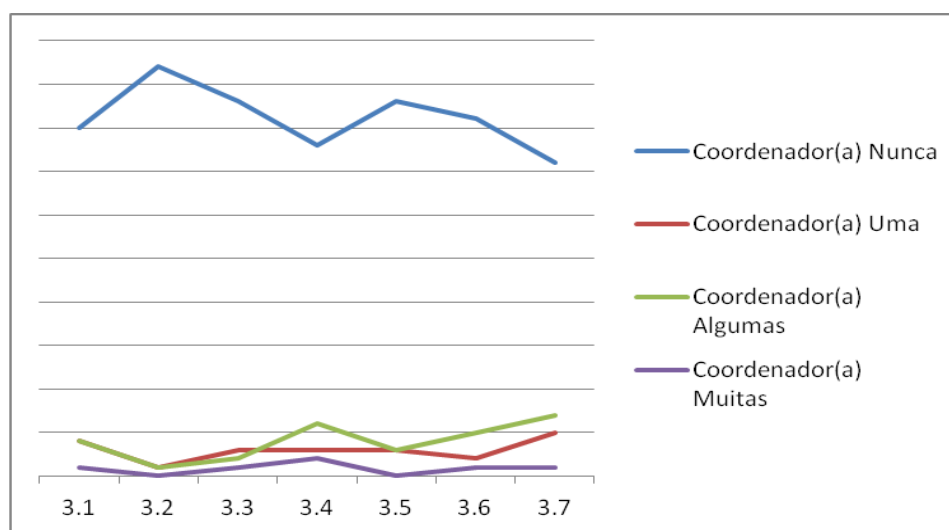


Gráfico 4 - Comportamento praticado pelo coordenador

Quando analisamos o gráfico 5, observamos um pequeno aumento no número de pessoas que se sentiram vítimas de comportamentos “inadequados” uma vez ou algumas vezes. Os dados nos revelam que o grupo dos professores é o grupo em que encontramos maior índice de comportamento hostil. São eles quem mais fizeram piadas e brincadeiras pejorativas no intuito de desqualificar a pessoa ou o trabalho do outro (pergunta 3.1) juntamente com os alunos (gráfico 6), são eles, os professores, que mais foram vistos praticando atos de assédio moral (questão 3.7); a questão 3.4 totaliza as três perguntas com maior índice de comportamento inadequado. Aqui também quase 70 % dos inquiridos não se sentem hostilizados.

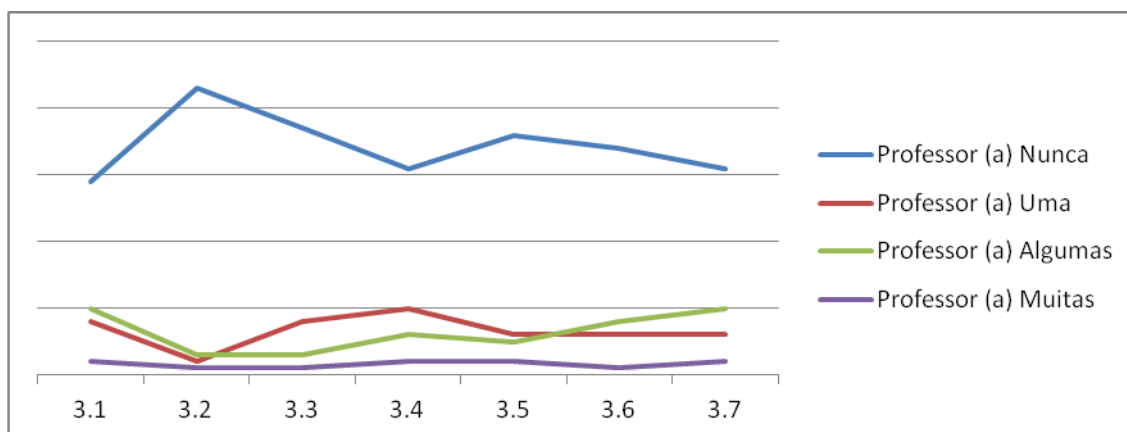


Gráfico 5 - Comportamento praticado pelo professor

No gráfico 6, analisamos o conjunto de funcionários e técnicos, em que foram encontrados os menores índices de comportamento inadequado, cerca de 10%. Aqui também os índices mais elevados estão nas questões 3.4 e 3.7.

Nos quatro segmentos de profissionais, observamos que as questões 3.4 e 3.7 foram as mais assinaladas. Esse é um dado que merece ser futuramente melhor investigado, é importante saber por que as pessoas se sentem prejudicadas pelos demais colegas. E em todos os segmentos foram presenciadas situações de assédio moral (questão 3.7).

Comparando a questão 3.7 com a questão 3.9 (Você já assediou moralmente alguém na UNEB; Campus XII?), observamos uma discrepância nos resultados; na primeira mais de 10% presenciaram situações de assédio moral na Uneb enquanto na segunda, menos de 5% diz ter assediado alguém na Uneb.

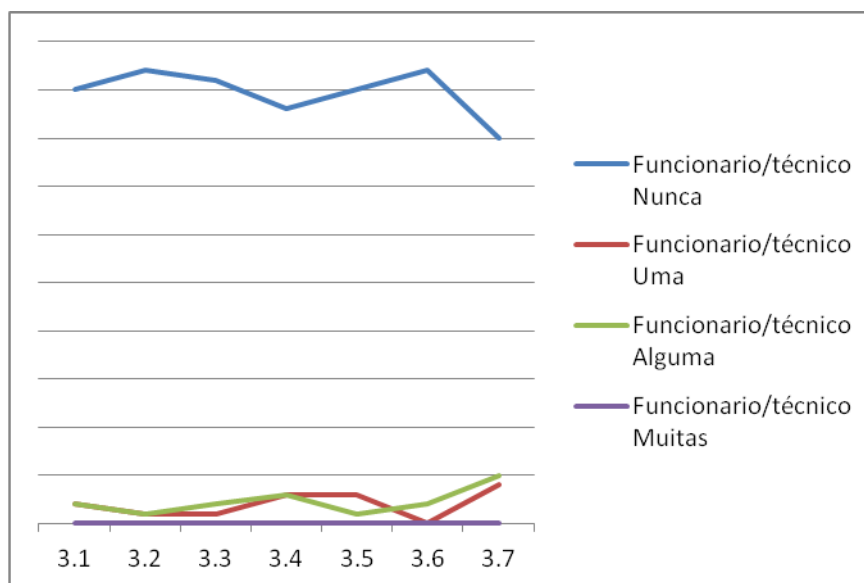


Gráfico 6 - Comportamento praticado pelo funcionário/técnico

No gráfico 7, analisamos o comportamento dos estudantes. Verificamos que os resultados praticamente se repetem a maioria não se sente assediada. As questões 3.1, 3.4 e 3.7 foram as questões em que os respondentes mais assinaram uma ou alguma vezes. Esse resultado foi uma surpresa, o comportamento dos trabalhadores da universidade e dos discentes apontou os mesmos resultados. Isso nos levanta um questionamento: por que a comunidade universitária da Uneb campus de Guanambi se sente prejudicada e por que todos relatam já ter visto comportamentos de assédio praticados por todos os segmentos?

A pergunta 3.4 indaga se a pessoa se sentiu prejudicada em seu local de trabalho. Embora o se sentir prejudicado seja subjetivo, algumas atitudes são tomadas por parte do agressor com o objetivo de prejudicar a pessoa, como marcar tarefas com prazos impossíveis de serem cumpridos, sonegar informações de forma persistente, ignorar ou excluir o funcionário, tomar para si créditos de ideias no trabalho do outro, isolar, mudar alguém de uma função que envolve responsabilidade para outra função trivial, prejudicar na avaliação de desempenho, não comunicar os prazos (Frontzek, 2009). O agressor também pode espalhar boatos maliciosos em relação tanto à vida pessoal como à vida funcional do trabalhador, comentários que desqualifiquem o profissional, (Barreto, 2006). Nessa questão trabalhadores e discentes responderam igualmente, todos se sentem prejudicados.



Cabe aqui refletirmos sobre o ambiente da universidade, parece-nos claro que algo não está bem, talvez a universidade seja bastante competitiva ou mesmo o ambiente propicia o assédio moral. Seja qual for a especulação, o certo é que, segundo os estudos da Hirigoyen (2002), um único caso relatado de assédio moral no trabalho já é o suficiente para uma intervenção.

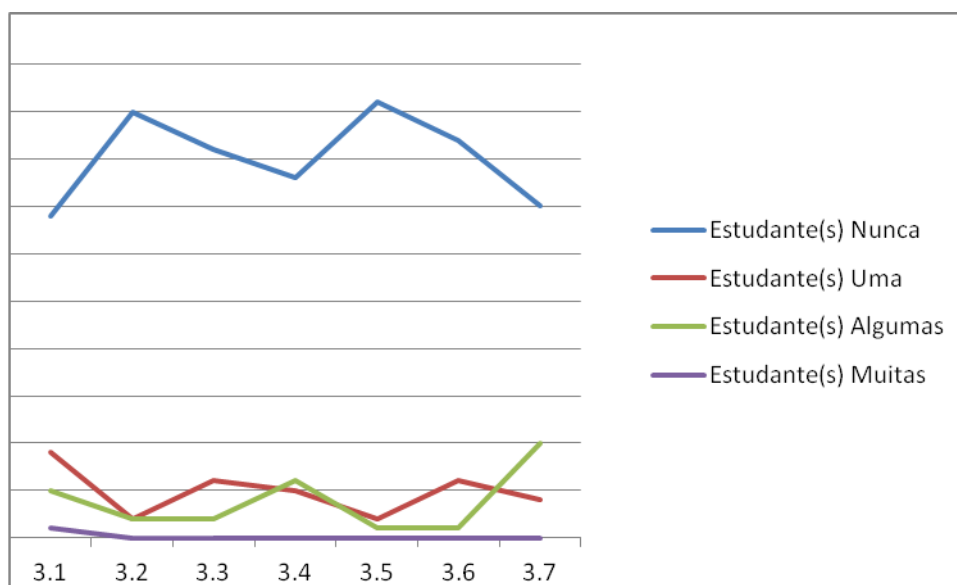


Gráfico 7 - Comportamento praticado pelo estudante

Nos cinco gráficos, na maioria das respostas (por volta de 70% acima) os inquiridos afirmam nunca terem sofrido assédio. No segmento dos professores o índice cai um pouco. O índice para “muitas vezes” é baixo, menos de 10% nos quatro segmentos.

Já para as respostas “uma ou algumas vezes”, as respostas variam de zero a 20%, em todos os segmentos. O índice é baixo, o que é esperado, pois, “o assédio moral no trabalho pode ser de caráter individual e pessoal, ou coletivo e com efeito de política de gestão” (Gosdal e Soboll, 2009, p.19). É importante ouvir a queixa de quem se sente assediado, “não podemos conhecer o sofrimento do outro se não ouvimos e conversamos, compreendemos, confiamos e informamos” (Barreto, 2006, p.202). É preciso averiguar os motivos por que as pessoas se sentem assediadas, e em caso de confirmação tomar as medidas cabíveis.



No que respeita às brincadeiras e comentários pejorativos, a Hirigoyen diz que têm o objetivo de humilhar, ridicularizar, deteriorar a autoestima da pessoa (Hirigoyen, 2002). Por isso devem ser considerados comportamento de assédio moral. Quanto aos comentários grosseiros sobre a aparência física e de se vestir de uma pessoa, a literatura nos diz que o assediador tenta humilhar a vítima de todas as formas; a humilhação consiste em: “ridicularizar tanto o trabalho, quanto a pessoa diretamente; ironizar, ignorar e tratar com desprezos o que ela realiza, bem como suas atitudes e opiniões; desqualificar seu trabalho e suas atitudes; e atacar a dignidade pessoal e profissional” (Peli & Teixeira, 2006,p.76).

As pessoas atípicas são mais propensas a sofrer assédio (Hirigoyen, 2002), o que inclui a maneira diferente de se vestir. Os comentários grosseiros podem ser feitos para ressaltar uma característica específica da pessoa, como má formação física, obesidade. Pessoas que sofrem de doenças ou sofreram acidente e têm aparência modificada podem ser alvo de comentários grosseiros. É assédio moral “criticar ou brincar sobre deficiências físicas ou de seu aspecto físico” (Tolfo e Oliveira, 2013, p.7). Os professores e os alunos são quem mais fizeram comentários dessa natureza.

Já a questão 3.5 indaga sobre a discriminação. Para os autores como Prata (2008) e Hirigoyen (2002), é importante saber da existência de atitudes discriminatórias, pois a discriminação é o primeiro passo para o assédio. Discriminar é diferenciar o outro por uma característica, como: sexo, etnia, idade, atitudes (Prata,2008). A discriminação pode surgir para manter a unidade do grupo. Qualquer pessoa estranha é rejeitada, ela é vista como uma ameaça ao grupo (Felker, 2010), assediá-la é uma forma de manter o grupo seguro.

A pergunta 3.6 é crucial para o nosso trabalho na medida em que ela consulta se as pessoas sofreram assédio moral e por parte de quem; algumas pessoas responderam afirmativamente. Se as pessoas se sentem assediada é porque no mínimo comportamentos e atitudes que ocorrem estão em desagrado, o que já é motivo suficiente para rever comportamentos e atitudes no local de trabalho e para que a direção procure implementar meios para ouvir os trabalhadores e tomar as



medidas cabíveis. Essa pergunta será confirmada mais adiante na pergunta 5.9 onde decoremos sobre nossa conclusão.

Para chegar à afirmação que está sofrendo ou sofreu assédio moral no trabalho é porque a vítima já passou pela fase da confusão e dúvida. Quando a vítima finalmente toma consciência de que esta sendo assediada, encontra-se numa situação de desamparo. “Tudo desmorona. A impotência do traumatismo vem do efeito surpresa e da falta de preparo, consequência do enredamento inicial. A dor e a angústia se misturam” (Hirigoyen, 2000, p. 176). Quando a vítima se diz assediada, ela já passou pela fase de não acreditar, da vergonha, da dúvida. Sua fala deve ser ouvida, pois a probabilidade de situações de assédio estarem a ocorrer é grande (Barreto, 2006).

Por fim, a 3.7 é igualmente importante, pois questiona se a pessoa presenciou situações de assédio moral na Uneb – campus XII.

10 pessoas relataram ter presenciado comportamentos de assédio entre 2 e 5 vezes, praticados por professores, estudantes e diretor(a). Duas pessoas relatam ter presenciado por mais de cinco vezes.

Esses números já são suficientes para se afirmar que as pessoas consideram que existem comportamentos de assédio na instituição. Não se deve tolerar o assédio moral no local de trabalho (Hirigoyen, 2002 e Prata, 2008).

Com as respostas dadas, “Torna-se urgente saber mais sobre o tipo de políticas que as organizações adotam no sentido da promoção de um ambiente relacional mais cívico e equitativo” (Araújo, 2009, p.132). É fundamental que a instituição se apodere destes dados e pense em estratégias que possam eliminar qualquer resquício de assédio moral no ambiente de trabalho, garantindo o bom clima organizacional, clima psicológico e a cultura organizacional.

O clima psicológico constitui as características do trabalho, da função, da liderança, as características do grupo de trabalho. Em particular o clima psicológico está



relacionado com a saúde e o bem-estar psicológico. A cultura organizacional engloba as crenças, valores, as expectativas do grupo. O clima organizacional é mais amplo e abrange o clima psicológico e a cultura organizacional (Chiavenato, 2008).

39% das pessoas que presenciaram situações de assédio moral acham isso muito grave. Não é possível identificar o tempo, a duração, em qual gestão (direção ou coordenação). Desde o início, essa dúvida era previsível. Preocupamos-nos em não identificar se foram presenciados atos de assédio no momento atual ou em outros, a fim de deixar as pessoas mais à vontade para responderem, pois caso houvesse situações de assédio moral, a pessoa que presenciou ou o assediado poderia se sentir inseguro para responder às questões. Seguro pelo anonimato do tempo, poderíamos ter respostas mais verdadeiras.

As respostas da pergunta 3.8 estão analisadas em gráfico próprio, pois tais respostas não são adequadas ao tipo de gráfico que fizemos anteriormente.

Atitude ao presenciar o assédio moral

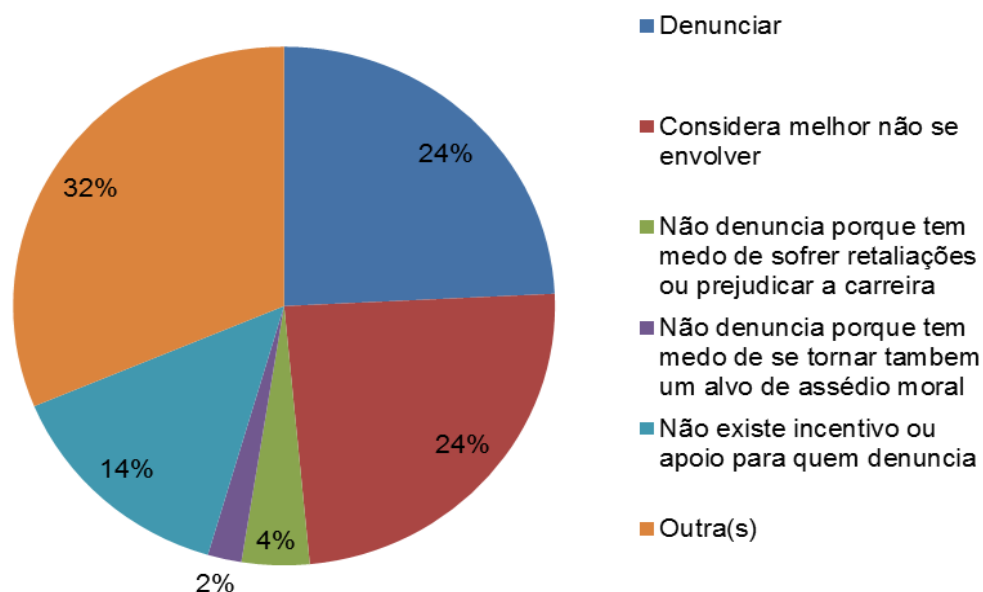


Gráfico 8



Conforme mencionado na revisão bibliográfica, esse quadro confirma a atitude dos colegas, apenas 24% denunciam, 76% preferem não se envolver por diversos motivos.

Quando o assédio moral ocorre no local de trabalho, um fenómeno complexo composto por fatores psíquicos individuais, fatores de estrutura social e organizacional estão envolvidos. Neste sentido, Mendes (2007) afirma que não existe apenas agressor e vítima, existe uma rede de relações sociais que podem produzir comportamentos perversos nas pessoas. O ambiente de trabalho, a forma de organização do trabalho, as práticas de gestão e as relações de trabalho podem favorecer a prática do assédio moral e desencorajar uma reação da vítima e dos colegas.

A precarização do trabalho é justificada com base na economia, tudo é permitido para aumentar a produtividade e aumentar a rentabilidade (Dejours, 1991), há um aumento nos contratos temporários, nos serviços terceirizados, aumento da competitividade e rapidez nas informações e resultados. Toda essa precarização do trabalho, leva as pessoas ao medo e à insegurança, impedindo-as de denunciar situações de assédio moral, o medo paralisa, 24% das pessoas pesquisadas preferem não se envolver nas situações quando presenciam o assédio moral.

A precarização do trabalho leva ao individualismo e à falta de solidariedade, o que favorece as práticas de assédio moral (Gosdal e Soboll, 2009). Para Hirigoyen (2002), o assédio moral é a patologia da solidão. Isoladas, as vítimas têm menores possibilidades de defesas.

Dejours (2006) considera que essa percepção provoca na pessoa um processo afetivo e uma reação defensiva. Enquanto o outro é alvo de assédio, a pessoa não é percebida, como se fosse uma garantia de não ser assediada. Os colegas passam a tolerar ou mesmo a não perceber o sofrimento alheio. O medo de se tornar alvo de assédio aumenta a tolerância a atos de assédio. 4% dos inquiridos relatam que têm medo de tornar-se vítimas também.



A falta de conhecimento do tema e da legislação é um dos fatores que contribuem para a omissão das denúncias (Pereira, 2009), motivo que leva apenas 14% a denunciarem o assédio moral no trabalho.

Neste quadro foi reservado um item para que as pessoas que não concordassem com os motivos elencados nas respostas da pesquisa, pudessem escrever o motivo de não denunciar uma situação de assédio moral.

Descrevemos abaixo algumas respostas dadas.

- 1) “Você precisa compreender toda a situação, ou seja, a constância de tal acontecimento e no meu caso não vivenciei ou presenciei essa constância. Relatos de uns e outros sobre comportamentos indevidos, ou situações consideradas como assédio moral já ouvi, mas presenciar constantemente, nunca”.
- 2) “Não são claros/divulgados os meios de se fazer a denúncia”.
- 3) “Tentaria conversar com a pessoa supostamente assediada a fim de tentar me contextualizar mais em relação à situação, para só depois pensar do que fazer”.
- 4) “Dei apoio à pessoa que sofreu assédio moral”.
- 5) “Indignação; pensar nas incoerências existentes no local de trabalho e nas falas desses profissionais; buscar agir diferente e ser coerente na minha profissão”.
- 6) “Tanto existe o medo de retaliações e de prejuízo na carreira quanto falta incentivo à denúncia”.
- 7) “Faço observações para a pessoa que cometeu ou comento com colegas para sabermos como agir”.

A pergunta 3.9 questiona se a pessoa já assediou alguém na Uneb em todos os segmentos. As respostas são: menos de 5% dos inquiridos afirmam terem assediado.



3.9 Você já assediou moralmente alguém na UNEB; Campus XII

#	Assediei:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2 e 5)	Muitas vezes (superior a 5)	Respostas
1	Diretor (a)	48	1	0	0	49
2	Coordenador(a)	48	1	0	0	49
3	Professor (a)	46	1	2	0	49
4	Funcionário (a) ou Técnico (a)	49	0	0	0	49
5	Estudante(s)	48	1	0	0	49
6	Superior hierárquico	48	1	0	0	49
7	Mesmo nível hierárquico	48	1	0	0	49
8	Subordinado	49	0	0	0	49

Gráfico 9

Nesta questão a maioria diz nunca ter assediado, no entanto alguns admitem terem cometido alguns atos que consideram assédio moral. Os professores foram os que sofreram mais assédio.

De maneira geral, as pessoas relatam não se sentirem assediadas conforme podemos observar em todos os gráficos da parte 3 (gráficos 3,4,5,6,7,8, 9 e 10). Por outro lado, podemos observar que os resultados dos gráficos 10, 11 e 12 mostram que em “uma ou algumas vezes” o trabalhador inquirido sentiu-se assediado por superiores, colegas do mesmo nível hierárquico e subordinados.

Voltamos a afirmar que, em se tratando de assédio moral no trabalho, o relato de um único caso já é suficiente para justificar uma averiguação. Hirigoyen (2000) e Barreto (2006) defendem que nenhuma manifestação de assédio moral deva ser tolerada. Trabalhar com a prevenção é o melhor caminho para evitar assédio moral no local de trabalho.

Três gráficos (10, 11 e 12) representam as questões de assédio moral de acordo com o nível hierárquico.

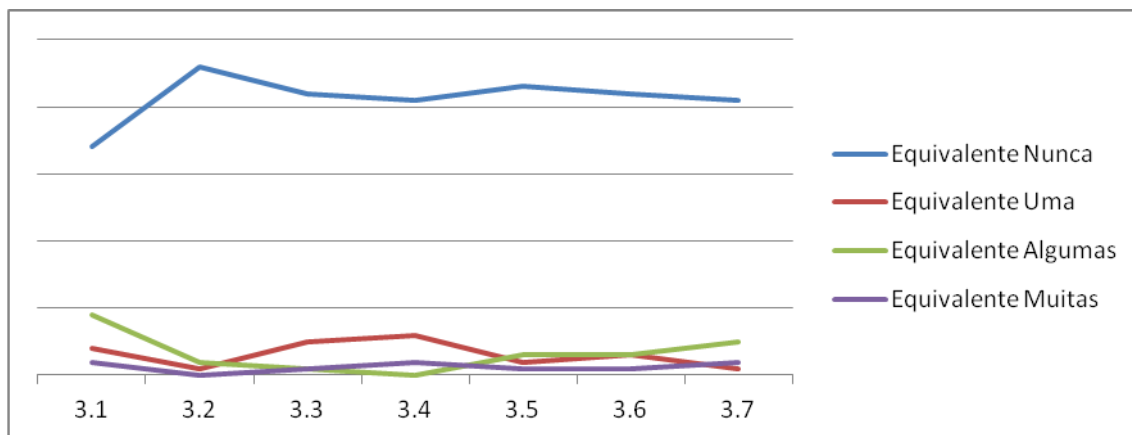


Gráfico 10 - Comportamento praticado por pessoas de nível hierárquico equivalente

Comparando o assédio moral no trabalho em nível hierárquico, gráficos 10,11 e 12 (gráficos 11 e 12 estão em anexo), os índices são inferiores a 20%, sendo que os índices mais altos encontram-se nos pares, como apresenta o gráfico 8, o mais baixo são os subordinados, com base no gráfico 12 (em anexo). Com base nos gráficos pode-se dizer que o relato de assédio moral no trabalho é de maioria horizontal. Nos três gráficos os comportamentos de assédio estão presentes, foram assinaladas repostas “uma vez”, “algumas vezes” e “ muitas vezes”.

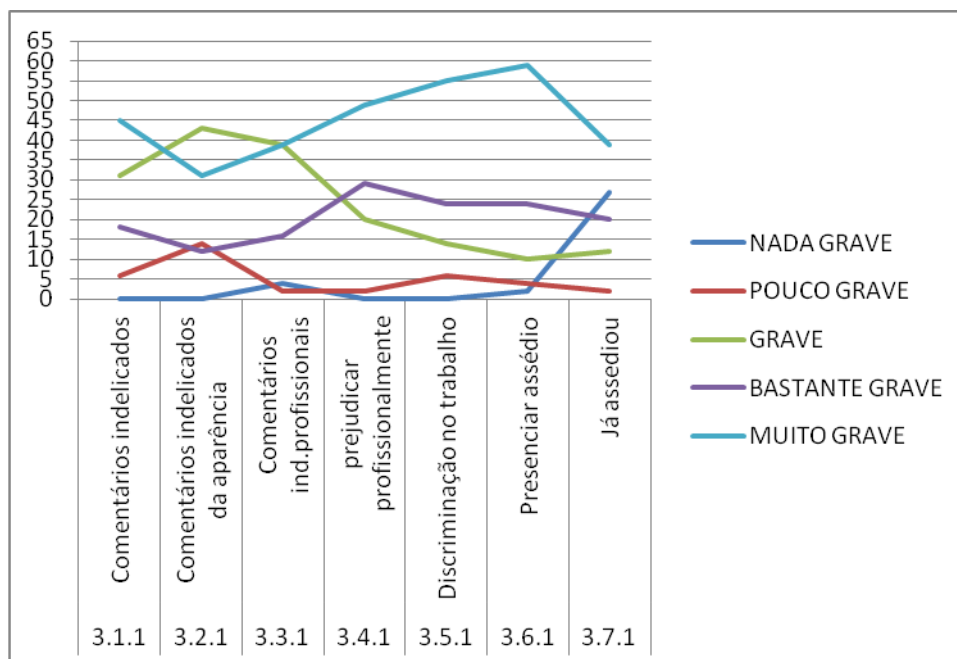


Gráfico 13 - Opinião sobre a gravidade de atos de assédio moral



No que se refere à gravidade dos atos considerados assédio moral, as respostas entre 30% e 60% consideram muito grave, bastante grave entre 15% e 30% e grave entre 10% e 45%. Nada grave entre 0 e 30% e pouco grave entre 0 e 15%. Isso nos leva a concluir que a maioria das pessoas considera que têm gravidade os atos de assédio.

O assédio moral no local de trabalho é uma forma específica de violência no trabalho, grave e complexa (Soboll, 2008), sua gravidade remonta aos danos na saúde do trabalhador, que pode chegar ao suicídio (Hirigoyen, 2002), reflete-se nos danos financeiros e na imagem da organização (Rufino, 2006).

12.4 Quarta parte: Consequências do assédio moral

Na quarta parte do questionário, foi pedido que as pessoas assinalassem as respostas que mais se aproximassem da opinião pessoal do respondente. A finalidade é verificar a percepção e compreensão que as pessoas têm sobre as consequências do assédio moral no local de trabalho.

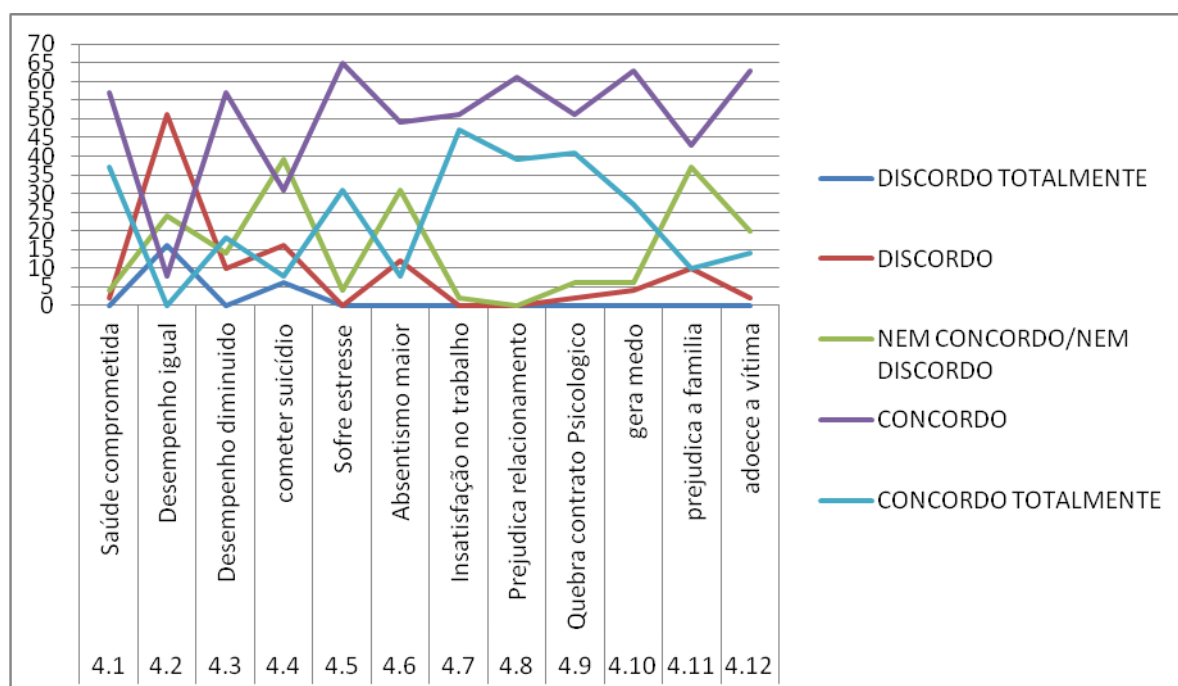


Gráfico14 - Consequências do assédio moral no trabalho



Todas as respostas se encontram dentro do esperado, de acordo com a literatura estudada. Entre 30 % e 60% das respostas concordam com as consequências elencadas no questionário. Na pergunta 4.2 o índice cai a menos 10%, entretanto a resposta está de acordo com a literatura. Foi perguntado se o desempenho de uma vítima de assédio moral seria igual ao dos demais funcionários; a resposta esperada é não concordar, enquanto as demais respostas, de acordo com a literatura, é para concordar. Ao calcular a percentagem do número de pessoas que concordam com as respostas, não incluímos a pergunta 4.2, para não errar nos resultados.

Concluimos que as pessoas conhecem as consequências negativas do assédio moral no trabalho e estão conscientes de toda a problemática que envolve o assédio moral no trabalho. Notamos, em apenas uma pergunta, sobre o suicídio, que as pessoas não souberam opinar.

Em relação ao comprometimento da saúde das vítimas de assédio (4.1), 57% concordaram e 37% concordam totalmente que o assédio compromete a saúde do trabalhador. Ou seja, 94% dos inquiridos acreditam que as vítimas de assédio têm lesão na saúde, o que pode ser comprovado através dos muitos estudos nesta área que apontam as consequências negativas na saúde das vítimas. Diz Araujo (2009) “o efeito é nefasto, quer a nível da sua saúde e bem-estar, da sua identidade, da sua personalidade ou mesmo nas suas estratégias de *copin* com as situações de estresse. Um dos efeitos imediatos é a deterioração da saúde física e mental da vítima” (Araújo, 2009, p. 109).

A literatura está recheada de medidas para avaliar o impacto do assédio na saúde, e vários estudos têm sido realizados em todo o mundo. Depois de algum tempo exposta a pessoa ao assédio, as perturbações psicossomáticas começam a aparecer (Hirigoyen, 2002). Os sintomas vão desde fraqueza, fadiga crônica, lombalgias e cefaleias, passando por depressão, baixa autoestima, problemas sexuais (falta de ereção, de desejo), insónia, transtornos alimentares, chegando ao sentimento de vitimização, isolamento social, nervosismo, alterações de humor. Os danos da saúde “podem ensejar a impossibilidade da vítima continuar a exercer



suas atividades laborais, incidindo, pois, consequências de natureza previdenciária” (Rufino, 2006, p.83).

As vítimas de assédio moral têm sua saúde abalada, abalos que vão de sintomas como “dores generalizadas, palpitações, distúrbios digestivos, dores de cabeça, hipertensão arterial, alterações do sono, irritabilidade, crise de choro, abandono das relações pessoais, problemas de família, isolamento, depressão, esgotamento físico e emocional” (Tolfo, S., R., e Oliveira R., T., 2013, p.14), chegando à perda do significado do trabalho e suicídio.

Quanto ao desempenho das vítimas de assédio moral (pergunta 4.2), 51% dos respondentes discordam que o desempenho profissional seja igual ao dos demais trabalhadores e 57% das respostas concordam que o desempenho do assediado é inferior se comparado com outros trabalhadores que não sofrem assédio (pergunta 4.3). Para Carvalho (2009), o trabalhador assediado é um trabalhador desmotivado. O trabalhador desmotivado tem o seu desempenho abaixo do esperado. Segundo Hoel e Cooper (2000), as vítimas de assédio moral registram os piores desempenhos no trabalho se comparadas com os demais funcionários. Os números mencionados acima nos deixam evidente a responsabilidade dos dirigentes e demais colegas, pois todos têm conhecimento das perdas de produtividade dos trabalhadores assediados.

Falar em desempenho é falar em produtividade e eficiência. No caso de um ambiente favorável ao assédio, onde as pessoas vivem constantemente tensas, com medo de ser a próxima vítima, a produtividade ficará comprometida. Outro contribuinte para a desmotivação e a diminuição do desempenho é a pressão exercida pela instituição/organização. Como já exposto anteriormente, o próprio comprometimento da saúde diminui o desempenho. O trabalhador que exerce suas atividades laborais com dores, com noites mal dormidas, com queda de concentração, nervoso, irritado, certamente, não tem o mesmo desempenho de outras pessoas saudáveis. As pessoas doentes precisam se ausentar mais do trabalho para cuidar da saúde, resultando em perda de desempenho. Mais da metade dos respondentes reconhecem a diminuição da produtividade da pessoa



assediada no entanto, não parece perceber que essa diminuição pode representar o acúmulo ou aumento de trabalho para quem não é assediado, inclusive para o próprio assediador. Ou talvez até perceba, mas se sinta impossibilitada de mudar essa situação.

A questão 4.4 é que merece maior destaque neste bloco, ela questiona se as vítimas de assédio moral estão sujeitas a cometer suicídio; surpreendentemente, 39% dos inquiridos responderam “nem concordo nem discordo”. Hirigoyen (2002), no seu livro o assédio moral no trabalho dedica um capítulo às consequências à saúde, onde disserta sobre a depressão: a exposição prolongada ao assédio leva a vítima à depressão, a um sentimento de desvalorização ou de culpa excessiva, à perda do interesse por tudo, resultando em uma apatia geral. É fundamental dar importância ao estado de depressão da vítima, “uma vez que o risco de suicídio é importante (no estudo realizado na região PACA, em 517 casos de assédio reconhecidos pelo médico do trabalho, 13 levaram a uma tentativa de suicídio)” (Hirigoyen, 2002, p. 140). Uma situação de assédio desencadeia nas demais pessoas uma reação de medo de ser alvo de violência, existindo nas testemunhas sintomas semelhantes aos das vítimas de assédio (Araújo, 2009). Os danos do assédio vão além da vítima.

O assédio põe em risco a saúde e a vida da vítima. Infelizmente, 39% (maioria) das respostas nem discordam nem concordam que o assédio possa levar ao suicídio, e 22% não acreditam na hipótese de suicídio. É essencial que as pessoas percebam a gravidade do assédio. Esses números podem ser a negação da responsabilidade de quem presencia o assédio moral e nada faz, talvez a negação seja uma forma de aliviar própria culpa. No caso de a vítima cometer o suicídio, poderia o agressor ser responsabilizado e julgado como um assassino? Como os nossos juristas responderiam a esse questionamento?

Embora as pessoas pesquisadas reconheçam os danos causados à saúde e ao desempenho das vítimas, esses dados não parece contribuir para que os colegas e a própria direção tomem uma posição atuante contra o assédio moral. No tocante



à gravidade dos danos à saúde, as pessoas inqueridas ainda não estão cientes do quanto é grave o assédio moral e que este pode levar ao suicídio.

Quanto ao estresse ocupacional (questão 4.5), 96% (concordo e concordo totalmente) das respostas apontam para a sua existência. No mundo atual do trabalho, as cobranças e pressões constantes levam o trabalhador a conviver com um ambiente de trabalho estressante. “O estresse profissional também é provocado pela diminuição da solidariedade entre os colegas de trabalho” (Rufino, 2006, p. 63). As vítimas de assédio que passam por situações extremas e prolongadas de atos negativos, manifestam sintomas de estresse semelhantes aos identificados nos veteranos de guerra e nos sobreviventes de catástrofes (Araújo, 2009). As pessoas assediadas recordam repetidamente as situações dolorosas, experimentam desconforto físico e emocional quando confrontadas com as lembranças do assédio, evitam qualquer estímulo relacionado ao evento doloroso. Apresentam insônia, dificuldade de concentração, irritabilidade e tensão. O assédio é uma forma extrema de estresse social no trabalho, desencadeado de um impacto maior do que todos os outros estressores juntos. A intensidade dos assédios faz com que suas vítimas modifiquem a percepção que têm do ambiente de trabalho e da vida em geral. O mundo é visto como um lugar ameaçador e inseguro, que pode desenvolver sintomas psicossomáticos, incluído o estresse (Araújo, 2009). O trabalho por si só pode ser estressante. Quando 96% das pessoas reconhecem o estresse ocupacional decorrente do assédio moral, reconhecem também as alterações no comportamento, na saúde e na produtividade do trabalhador, reconhecem a deterioração do ambiente de trabalho. Já que quase a totalidade dos respondentes percebe o assédio moral como causador do estresse ocupacional, por que permite que aconteça? A resposta a essa questão é bem mais ampla, não é suficiente ter conhecimento, outros elementos estão presentes. O assédio moral e a reação das pessoas constituem algo complexo e demanda o estudo de muitas variáveis.

Sobre o absentismo, 49% dos respondentes acreditam que as vítimas de assédio moral faltam mais ao trabalho. O absentismo tem sido muito estudado como consequência do assédio moral. O absentismo é resultado da combinação de dois fatores: a falta de motivação do trabalhador de ir para o trabalho e a oportunidade de



estar no local de trabalho. No caso da vítima de assédio, a doença significa a oportunidade de não estar presente no local de opressão (Araújo, 2009). A motivação está associada à satisfação, coisa que as vítimas não têm em relação ao seu ambiente de trabalho.

Não se pode desconsiderar o impacto económico que o absentismo tem para a organização. DI Martino (2002) observou que 34% do absentismo está relacionado ao assédio moral, gerando prejuízos económicos significativos para a empresa.

Sobre a desmotivação e/ou insatisfação no trabalho (questão 4.7), das respostas obtidas 51% concordam e 47% concordam totalmente que as vítimas de assédio se sentem desmotivadas e insatisfeitas. Nos ambientes onde ocorre o assédio moral, além do prejuízo financeiro, cerca de 1,88 milhão de libras anualmente (Hoel, Sparks & Cooper, 2001), outros efeitos em nível pessoal e de grupo são encontrados, como, por exemplo: insegurança, falta de iniciativa, dificuldade de concentração para exercer as atividades laborais, diminuição da motivação, redução de desempenho na realização do trabalho e quebra da coesão do grupo de trabalho, aumentam o absentismo e a rotatividade (Vedasca, 2010). As vítimas de assédio são trabalhadores insatisfeitos, ao passo que o trabalhador insatisfeito e desmotivado tem desempenho abaixo do esperado (Carvalho, 2009) e como verificamos em nossa pesquisa, 51% dos respondentes reconhecem que o trabalhador assediado tem desempenho inferior ao esperado. Quase que a totalidade dos respondentes (98%), estão cientes de que o assédio moral no trabalho gera insatisfação e desmotivação, as quais não atingem só a(s) vítima(s), mas o ambiente de trabalho, alteram as relações entre as pessoas, como podemos confirmar nas perguntas seguintes.

Quando a pessoa é vítima de assédio, suas relações interpessoais são prejudicadas (pergunta 4.8)? E o assédio também prejudica as relações familiares (questão 4.11)? Conforme assinalam as respostas para a questão 4.8, 61% das pessoas concordam, subindo para 100% se somado com concordo totalmente, já na questão 4.11, 43% concordam que o assédio moral altera as relações familiares subindo para 53% se somando com concordo totalmente. 37% não concorda nem discorda



que assédio moral afeta as relações familiares, números que nos levam a questionar se esses resultados refletem um desconhecimento ou se existe uma separação entre vida laboral e a vida familiar que não permite que os colegas pensem no trabalhador como um ser inserido numa relação familiar.

A saúde das pessoas que sofrem de assédio é danificada, a autoestima e autoconfiança são reduzidas (Hirigoyen, 2000). O mal-estar quase que constante, a depressão, a falta de interesse fazem com que as pessoas assediadas não tenham vontade de sair e interagir no seu ambiente de trabalho. Um sentimento de abandono e decepção invade o assediado. Desiludido com os amigos e os colegas de trabalho, a vítima, intimidada, evita o contato com outros. Os colegas de trabalho são vistos como inimigos (Prata, 2008).

Por outro lado, o ambiente de trabalho degradado pelo assédio moral cria um ambiente hostil, abusivo, inseguro, as pessoas amedrontadas evitam interagir. Pessoas que observam agressões no local de trabalho, quando entrevistadas, relataram que tinham baixa satisfação no trabalho em decorrência do assédio, temem ser o próximo alvo e relatam algumas sintomatologias parecidas com as das vítimas de assédio moral (Araújo, 2009).

As relações familiares são alteradas, o estresse e irritabilidade constante que a vítima vive se estendem às relações familiares, o orçamento familiar também sofre mudanças em decorrência dos custos com médicos e tratamento. Em alguns casos pode resultar em demissão ou aposentadoria precoce, alterando o salário do assediado. No entanto, o apoio da família é muito importante para o restabelecimento da vítima. “Seja qual for o contexto, às vezes, basta que uma única pessoa saiba expressar sua confiança nela, para que a vítima retome a autoconfiança” (Hirigoyen, 2000,p.188).

Em algumas situações a própria família é alvo de manipulação. Hirigoyen diz:

“Quando há filhos, sobretudo se eles são objeto de manipulação, a vítima tem que salvar-se primeiro para depois protegê-los da relação perversa. Isto implica, por vezes, em passar por cima das hesitações



dos filhos, que prefeririam que nada fosse mexido” (Hirigoyen, 2000, p. 190).

Quando questionado se a ocorrência do assédio no ambiente de trabalho quebra o sentimento de confiança e identidade do trabalhador com a instituição (questão 4.9), as respostas foram quase unânimes, 51% concordam e 41% concordam totalmente que o assédio moral no trabalho quebra o sentimento de segurança, a confiança e a identidade do trabalhador para com a instituição. Para Verdasca (2010), a vítima e os colegas de trabalho têm seu bem-estar diminuído ou por sofrer as agressões, ou por presenciar comportamentos hostis e abusivos, elevando o estresse no trabalho, desenvolvendo o medo de ser a próxima vítima, fatores que quebram a confiança e o sentimento de pertencimento à empresa. 92% das pessoas reconhecem que o assédio moral no trabalho deteriora a confiança que o trabalhador tem na empresa e na direção, afeta a confiança e a relação entre colegas.

Os inquéritos respondidos por vítimas de assédio em pesquisa feita por Hoel & Cooper (2000) concluíram que o assédio eleva o absentismo, diminui a satisfação, a produtividade e o comprometimento organizacional. Em nossa pesquisa encontramos que 57% concordam e concordam totalmente com o aumento do absentismo, 98% reconhecem a insatisfação dos trabalhadores e 75% confirmam a diminuição da produtividade dos trabalhadores. Esses números demonstram que os respondentes estão cientes das consequências do assédio moral no trabalho.

Quando perguntado se o assédio moral desabilita a vítima e também a sua relação com o ambiente de trabalho, gerando, nos trabalhadores, sentimento de medo, culpa, angústia, insegurança, baixa autoestima (questão 4.10), 63% das respostas concordam e 27% concordam totalmente com o aparecimento dos sentimentos mencionados acima. “A violência psicológica no trabalho, que inclui o assédio moral, pode trazer sérias perturbações à saúde física e mental do empregado assediado e também dos colegas não participantes do assédio, criando um ambiente de trabalho hostil, desagradável, carregado de tensões” (Gosdal e Soboll, 2009, p. 41) A intimidação no local de trabalho declina a autoestima (Vickers, 2002). O local de



trabalho é visto como um ambiente injusto, inseguro, propício a conflitos e abusos (Prata, 2008).

Finalizando este bloco de perguntas, a questão 4.12 trata das consequências para a saúde da vítima. A maioria, 63% das respostas, concorda que a vítima de assédio desenvolve um quadro de sintomas que podem ser irreversíveis, que lesam a saúde, a vida social e o patrimônio da vítima. Isso é confirmado pelos estudos clínicos que apontam variadas consequências negativas para a saúde física e mental da vítima de assédio; quanto mais tempo a pessoa é exposta a comportamentos de assédio, mais seus efeitos são devastadores (Vesdasca, 2010). As relações laborais, familiares e sociais são negativamente alteradas. A vítima de assédio, mesmo anos depois do fim do assédio, sofre com as lembranças (Hirigoyen, 2000).

“No caso do assédio moral no trabalho a vítima é levada à depressão pelos maus tratos sofridos. O auto estima e autoconfiança estão solapadas, o sentimento de culpa, a vergonha pelos erros que foi induzido a cometer, os comentários maliciosos, as punições efetivas, a desilusão com os amigos e parentes que não deram apoio no momento que mais precisava. Há também, a perda de prestígio e de contatos profissionais. O desencanto com os colegas e a profissão, o ódio, o sentimento do ridículo, são personagens do assédio” (Prata, 2008,p,373).

Os estragos do assédio moral vão além da vítima e da empresa, atingindo também a família e o orçamento familiar. A afetividade familiar é afetada com a mudança de humor da vítima, o assediado geralmente fica mais irritado, nervoso, angustiado, chegando à depressão (Hirigoyen, 2000).

Os custos com a saúde aumentam. Barreto (2006) chama a atenção para a forma do atendimento médico. Em alguns casos os médicos ironizam e menosprezam as queixas e negam o diagnóstico, ou porque alguns médicos desconhecem as consequências do assédio moral ou porque não escutam o paciente com atenção, o que leva ao agravamento da saúde da vítima, aumentando os custos com mais idas às unidades de saúde, desconto de salários por faltas.

O assédio pode levar ao despedimento, à reforma/aposentadoria precoce, resultando na alteração do orçamento familiar. No caso de suicídio, a situação é



agravada, podendo chegar à perda do patrimônio (Prata, 2008). Isso confirma os 63% das respostas que concordam que o assédio moral traz danos irreparáveis para a vítima, para a família, as relações sociais e a vida financeira do assediado.

De uma forma geral os resultados da quarta parte dos inquiridos indicam que as pessoas têm consciência dos efeitos maléficos do assédio moral, na vida da vítima e de seus familiares, conhecem os prejuízos para a empresa/instituição, e as consequências para a sociedade. Os prejuízos do assédio são suportados por todos, não adianta fechar os olhos, ou assumir uma postura de quem nada tem a ver com o problema, pois a omissão é o consentimento necessário para a existência do assédio. Como coloca Hirigoyen (2000,2002), o assédio é um ato de solidão, a vítima sozinha fica vulnerável, desprotegida, sem condições de reação. A solidariedade dos colegas de trabalho é uma das formas de combater o assédio moral no trabalho.

12.5. Quinta parte: Prevenção do assédio moral

Essa parte do inquérito busca compreender a visão dos inquiridos em relação às práticas de prevenção do assédio moral no trabalho. Foi solicitado que os respondentes expressassem sua opinião sobre as afirmações a seguir transcritas.

A prevenção do assédio moral se faz importante, de acordo com Carvalho (2009). Segundo a autora as empresas nas quais existem políticas de prevenção ao assédio moral, obtêm uma produtividade superior em relação àquelas empresas cujo quadro de pessoal vive estressado devido às situações de assédio no ambiente de trabalho. O assédio moral no trabalho “supõe a mais grave ameaça à saúde dos trabalhadores, além de graves sequelas que podem levar a outros problemas relacionados à saúde ocupacional” (Guimarães e Rimol, 2006, p. 183).

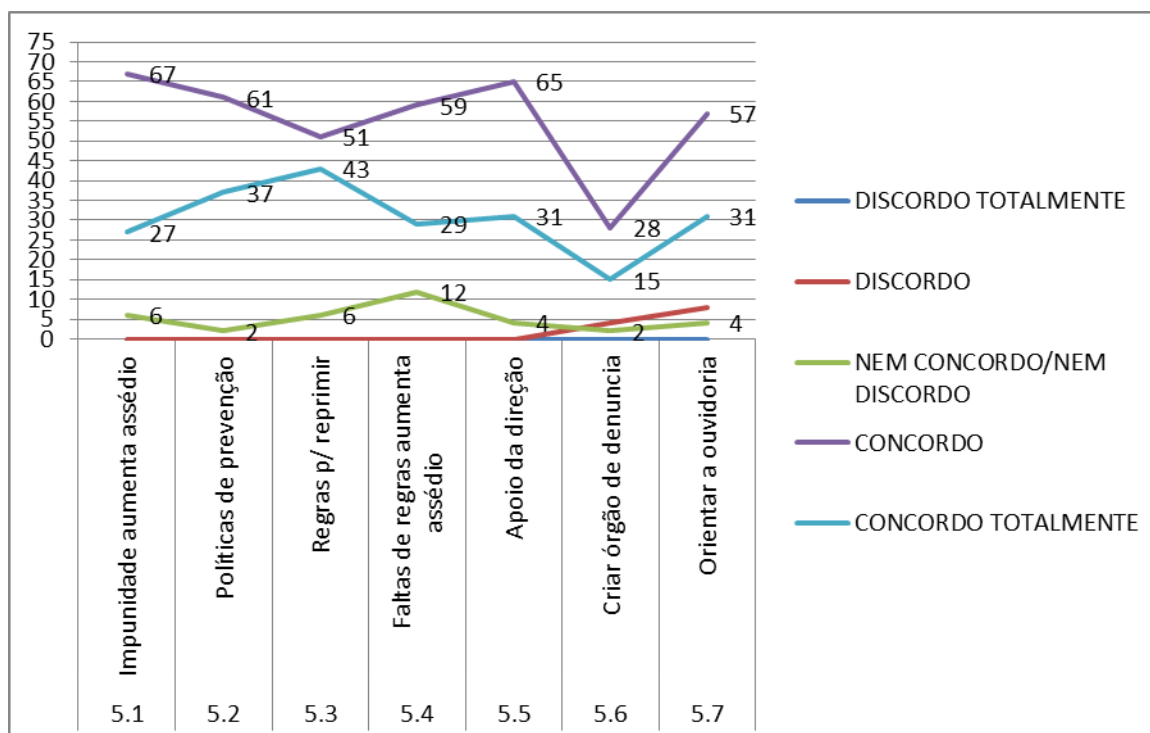


Gráfico 15

O gráfico mostra que as pessoas concordam (59%) e concordam totalmente (35%), ou seja, a grande maioria está de acordo quanto às situações que contribuem para o aparecimento, a manutenção e o combate do assédio moral no local de trabalho. O gráfico revela que as pessoas têm conhecimento sobre o assunto.

O assédio moral ocorre nas instituições devido a um conjunto de fatores, entre eles estão: as vítimas não são ouvidas, porque faltam políticas que facilitem o diálogo e porque nem sempre as vítimas são conscientes de que estão sendo assediadas; a falta de contato com o tema leva ao desconhecimento, “a pessoa não sabe sobre o assunto e não sabe que não sabe” (Peli & Teixeira, 2006, p. 219). Em nosso estudo de caso, os dados demonstram que as pessoas têm conhecimento sobre o que é assédio moral no trabalho e seus malefícios para a vítima e para a empresa. Seria mais pertinente dizer que faltam meios que facilitem a comunicação para que a vítima possa ser ouvida e faltam políticas de prevenção. As empresas devem estar envolvidas e tomar para si a responsabilidade do assédio moral no trabalho, pois o problema não é do indivíduo, mas das condições de trabalho, da permissão da instituição. “É necessário atuar com antecedência, obrigando as organizações



empresariais, bem como o Estado, a colocar em prática políticas de prevenção eficaz” (Carvalho, 2009 p.11).

“A empresa é obrigada a respeitar seus empregados e a proporcionar aos mesmos um equilibrado ambiente de trabalho” (Rufino, 2006, p. 88). É responsabilidade do empregador aplicar medidas para evitar e punir o assédio moral. As empresas devem ter regras claras e sanções disciplinares definidas para combater o assédio moral. No entanto, essas regras ou sanções disciplinares devem ser pautadas na jurisprudência para que possam ser reconhecidas e ter valor legal, como nos chama a atenção Gosdal e Soboll (2009). A empresa responde pelos atos de assédio moral dos seus funcionários (Prata, 2008). Daí, a importância de uma política de prevenção do assédio moral.

A questão 5.1 levanta o questionamento sobre a falta de conhecimento e a impunidade. 67% concordam e 27% concordam totalmente que a falta de conhecimento e a impunidade são fatores que permitem e aumentam a ocorrência do assédio moral no local de trabalho. Já na questão 5.2, 98% concordam e concordam totalmente que as empresas devam ter políticas de prevenção contra o assédio moral, e 94% concordam e concordam totalmente que as empresas tenham regras claras e objetivas para combater o assédio moral no local de trabalho; essas respostas combinam com os estudos de Silva. Para este autor, “a prevenção é um poderoso instrumento de combate ao assédio” (Silva, 2005, p. 8). Cabe às empresas promoverem a conscientização, os bons valores e os princípios, um ambiente de trabalho pautado na ética e estabelecer programas e políticas que consolidem a prevenção do assédio moral no local de trabalho. Cabe às empresas ter políticas e regras claras no combate ao assédio moral.

A pergunta 5.4 é uma confirmação das duas perguntas anteriores, pois questiona se a falta de políticas e normas favorece o aparecimento e o desenvolvimento do assédio moral no local de trabalho, o que é confirmado pela maioria; 59% dos respondentes concordam e 29% concordam totalmente. Para os respondentes não existem dúvidas de que a política de prevenção do assédio moral, com regras



claras, objetivas, sanções e o conhecimento sobre o tema assédio moral ajudam no combate ao assédio moral.

Nas perguntas 5.5 e 5.6, interroga-se sobre a importância do apoio da direção e da criação de órgão para denúncias e apoio contra o assédio. Para ambas as perguntas, a maioria das respostas aponta para a importância do apoio da administração e da criação de órgão para tratar de assuntos relacionados ao assédio moral. Sem o apoio da direção será mais difícil a implantação de qualquer meio para combater o assédio, como será igualmente difícil de os funcionários buscarem auxílio junto aos superiores. Uma direção que não apoia as práticas de combate ao assédio pode favorecer o aumento do assédio moral no trabalho, pode criar um ambiente onde os comportamentos hostis são permissíveis, dando, assim, condição para que o agressor tenha liberdade para agir. É fundamental que a direção saiba ouvir seus empregados. Silva (2005) coloca como uma estratégia de prevenção do assédio moral a escuta.

Porém, as humilhações não estão restritas à direção ou às pessoas ligadas ao local de trabalho. Barreto (2006) relata que, muitas vezes, as humilhações do assédio moral se estendem aos sindicatos, ao médico do trabalho que desconsidera ou desvaloriza as queixas das vítimas de assédio. A falta de conhecimento sobre o assunto assédio moral dificulta a sua prevenção e seu combate (Peli & Teixeira, 2006).

A pesquisadora Hirigoyen (2002) relata que dos 40% de vítimas de assédio que buscaram apoio nos sindicatos, só 10% encontraram apoio. Dos 39% que buscaram auxílio dos médicos do trabalho, só 13% foram atendidos. Dos 39% dos casos que buscaram auxílio entre os colegas, 20% receberam apoio. A maior falta de apoio vem da hierarquia. Dos 37% das pessoas que buscaram auxílio dos chefes, só 5% dos casos receberam ajuda. Igualmente foi baixo o auxílio recebido da direção de Recursos Humanos, dos 19% dos casos, somente 1% recebeu ajuda. A vítima de assédio moral recebe pouco ou quase nenhum auxílio das entidades que têm como função apoiar o trabalhador. Talvez a criação de um órgão específico na UNEB seja um contraste a essa realidade.



O que justificaria a criação e implantação de um “órgão” ou uma assessoria, na UNEB? Conforme a opinião de 57% em repostas à pergunta 5.6, é necessário um órgão na UNEB, para orientar e receber denúncias de possíveis casos de assédio moral. A criação de um órgão para orientar e escutar seus funcionários mostra o interesse da instituição em combater o assédio moral, pode representar também que a instituição está interessada e preocupada com o bem-estar de seus trabalhadores, gerando neles sentimento de apoio e confiança.

Na pergunta 5.7, questiona-se a vítima de assédio moral deve buscar auxílio jurídico. A maioria das repostas concordam (96% concordam e concordam totalmente) com o que diz a literatura A denúncia busca uma forma de combater o assédio, de evitar que outras pessoas sejam assediadas, contribui para a melhoria do ambiente do trabalho, além de contribuir para a reparação dos danos sofridos pela vítima. Rufino (2006), Hirigoyen (2002), Carvalho (2009) e Silva (2005) defendem que as vítimas de assédio moral devam ser auxiliadas tanto juridicamente, como pela própria organização, que deve haver políticas de prevenção contra o assédio moral no trabalho.

Nas questões 5.8 e 5.9, as respostas são dadas em “sim ou não”, diferenciando-se das anteriores, e por isso estão em gráficos separados.

5.8 Você tem conhecimento de como a vítima de assédio moral pode buscar auxílio jurídico?

#	Resposta		Pergunta	%
1	Sim		18	37%
2	Não		31	63%
	Total		49	100%

Gráfico 16

A falta de apoio dos colegas, o desconhecimento dos meios jurídicos e órgãos de apoio ao combate do assédio moral permitem que muitos assediadores continuem impunes (Prata, 2008). A Universidade Federal de Santa Catarina, reconhecendo a dificuldade que as pessoas têm em identificar e buscar auxílio elaborou uma “cartilha” para orientar os trabalhadores. Os sindicatos e os Centros de Referência do Trabalhador (CEREST) devem ser acionados. No caso dos trabalhadores em



regime Celetista, devem procurar o Ministério do Trabalho e Emprego e as Comissões de Promoção de Igualdade de Oportunidade e Combate à Discriminação.

No caso dos Servidores Públicos, esses devem procurar auxílio no setor de Recursos Humanos, Atendimento a Saúde, no órgão que representa a classe, no Ministério Público do Trabalho, Justiça do Trabalho e nas Comissões de Direitos Humanos. A maioria dos nossos inquiridos são servidores públicos, 67% deles responderam não saber onde buscar auxílio jurídico.

Na Bahia (estado onde se situa a instituição pesquisada), o Projeto de lei nº 12.819/2002 é o que regulamenta sobre o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta, fundacional e autárquica e dá outras providências. Regulamenta sobre as sanções aos agressores e sobre os direitos das vítimas.

13.0 Conclusão

O gráfico abaixo nos permite chegar à conclusão de que as pessoas sentem que são ou foram assediadas. 39% delas afirmam já terem sofrido ou sofrerem de assédio moral, número significativo que justifica o nosso estudo e aponta a necessidade de combater esse tipo de comportamento no trabalho.

5.9 Você já sofreu ou sofre assédio moral?				
#	Resposta		Pergunta	%
1	Sim		19	39%
2	Não		30	61%
	Total		49	100%

Gráfico 17

A pesquisadora de Margarida Barreto pesquisou um universo de 2.072 trabalhadores; “42% relataram vivenciar situações de humilhação” (Barreto, 2006, p. 29), número superior a dos nossos resultados, que apontam: 39% dos respondentes dizem que sofreram ou sofrem assédio moral. A diferença é de apenas 3%.



A pergunta não especifica se a situação de assédio moral é atual ou de empregos passados. O objetivo foi garantir que as pessoas se sentissem mais à vontade para responder às questões.

Porém, se cruzarmos as respostas das perguntas: 3.6, você já sofreu ou sofre assédio moral proveniente de diretor(a); coordenador(a); professor(es); funcionários ou técnicos; superior hierárquico; mesmo nível; subordinado? Com a pergunta 3.7 (Você já presenciou alguém sofrer assédio moral na UNEB Campus XII), e pergunta 3.9 (Você já assediou alguém na UNEB campus XII?), as respostas relatam que algumas pessoas se sentiram assediadas por trabalhadores e estudantes, relatam presenciar situações de assédio na UNEB campus XII, e relatam que já assediaram alguém na referida instituição.

Com esses resultados não é possível afirmar, em porcentagem, a ocorrência do assédio moral na UNEB campus XII. No entanto, de acordo com o que os respondentes consideram assédio moral, dentro da percepção do assédio moral dos inquiridos, podemos afirmar que ocorre assédio moral no campus XII.

14.0 Considerações finais

O assédio moral no trabalho, apesar de ser um fenômeno praticado há tempos, ficou em evidência recentemente (Rufino, 2006). Infelizmente a evolução, o crescimento tecnológico e o acesso à educação não acabaram com os atos de violência psicológica na relação laboral (Pereira, 2009). Há muito tempo, para manter seu emprego e o salário, o trabalhador se submetia e submete-se a suportar as humilhações e constrangimentos do assédio moral, pois o trabalho é a principal fonte de subsistência, é através do trabalho que a pessoa consegue satisfazer suas necessidades básicas, bem como as que se referem à dignidade humana (Carvalho, 2009). No entanto, não existe remuneração que possa pagar a dignidade ultrajada e a violação da saúde física e mental de uma pessoa.



As consequências do assédio moral no trabalho são diversas, afetando a saúde da vítima. A depender da duração do sofrimento psicológico, as sequelas podem ser irreversíveis e, em alguns casos, a vítima atenta contra a própria vida. O assédio moral afeta as relações interpessoais e sociais da vítima, os efeitos danosos atingem também o empregador, que tem queda da produção e na qualidade dos serviços, aumenta o risco de acidentes de trabalho, aumenta a rotatividade e absentismo, além de comprometer o avanço tecnológico e econômico da empresa.

O assédio moral se caracteriza por prática de violência psicológica no trabalho “definidas por condicionantes individuais, grupais, organizacionais e sociais” (Soboll, 2008, p. 215). As organizações estão configuradas de tal forma, que suas especificidades podem estimular favorecer ou impedir a prática de violência psicológica. O assédio moral no trabalho deve ser estudado numa perspectiva que se centre no comportamento dos assediadores como objeto de análise e nos bens jurídicos lesados ou potencialmente lesáveis (Pereira, 2009). Entre os bens jurídicos potencialmente lesados estão a dignidade, a integridade física e mental da pessoa, o direito ao livre desenvolvimento pessoal e profissional.

É um equívoco analisar o assédio moral no âmbito individual, ficamos restritos às motivações pessoais, justificadas na história pessoal e na personalidade da vítima ou do agressor. Não se pode desconsiderar que o assédio moral é uma violência resultante de uma psicopatologia individual, porém essa análise é simplória e não traduz a realidade. Se o assédio moral fosse apenas resultante de motivos individuais e pessoais, bastava a retirada ou punição do agressor para a erradicação do assédio moral no trabalho. A consolidação de um processo de assédio moral no trabalho transcende o perfil pessoal e a relação vítima-agressor, tais ações são efetivadas pelo modo de produção e de gestão do trabalho das organizações, como as relações de trabalho estão estabelecidas. As intervenções e políticas direcionadas para tratar a violência psicológica no trabalho devem estar voltadas para as políticas e práticas da organização, “considerar violências certas práticas sociais associadas aos valores de liberdade, cidadania e direitos humanos conquistados recentes na história da humanidade” (Soboll, 2008, p. 219). Há ainda um longo caminho a ser percorrido, porém as discussões sobre o assédio moral já



existem no Brasil e em várias partes do mundo, as discussões reconhecem o assédio moral como um problema social o qual precisamos conhecer melhor, precisamos saber diferenciar situações hostis ou agressivas da situação de assédio moral.

Não podemos caracterizar qualquer prática ilícita como assédio moral, esse só se configura “quando uma conduta vexatória se perdura no tempo, alastrando efeitos muitas vezes irreparáveis” (Rufino, 2006, p.104); diante da violência só existem quatro posturas possíveis: estimular, consentir, negligenciar ou combater. Combater a violência é a única postura que minimiza nossa participação nesses atos e a distância de sermos igualmente violentos (Soboll, 2008), o que torna imprescindível a imediata criação de normas para desestimular a prática do assédio moral no trabalho. A melhor forma de abrandar e impedir a ocorrência do assédio moral no trabalho é a prevenção, através da implementação de medidas que valorizem a qualidade de vida do empregado dentro e fora da empresa, mantendo o ambiente de trabalho sadio, produtivo e harmonioso, onde os colegas se respeitem mutuamente.

Na guerra contra o assédio moral no trabalho, é fundamental a composição de uma legislação em nível nacional para punir o assédio, uma legislação que reconheça que o assédio moral no trabalho compromete gravemente a saúde do trabalhador e que reconheça o assédio moral como acidente de Trabalho (Hirigoyen, 2002). Somadas as medidas legislativas, é importante a implementação de políticas que incentivem o bom relacionamento entre as pessoas e a boa comunicação entre os trabalhadores e a empresa. É preciso uma autêntica vontade de mudança por parte das empresas e por parte dos trabalhadores, no sentido de acabar e prevenir o assédio moral no local de trabalho, todos precisam estar envolvidos: direção, empregados e representantes de classes.

O nosso estudo de caso verificou que as pessoas conhecem e sabem reconhecer situações de assédio moral no trabalho, conhecem as consequências para a saúde física e mental do trabalhador, bem como as consequências para a economia e o clima organizacional da instituição. Mesmo sendo consciente o assunto, os comportamentos de assédio moral estão presentes, algumas pessoas se sentem assediadas e outras reconhecem em si mesmas a prática de comportamentos



assediante. Nota-se, então, que ter conhecimento não é suficiente para evitar o assédio moral no trabalho, é preciso ir mais além, e como já mencionado anteriormente, é fundamental a implantação de políticas de combate e prevenção ao assédio moral, com o envolvimento da direção e dos trabalhadores com o intuito de desenvolver uma relação de trabalho e um ambiente laboral baseado no respeito mútuo, que respeite a dignidade do trabalhador e o próprio desempenho do mesmo dele.

Se olharmos o retrospecto da história, podemos perceber os avanços alcançados no sentido de combater o assédio moral no trabalho, mas ainda há um longo caminho a percorrer até chegarmos ao pleno reconhecimento dos Direitos da Personalidade de todo cidadão e da dignidade do trabalho (Felker, 2010). Nossas leis ainda precisam ser mais efetivas e atuantes em níveis nacionais. Atualmente os estados e municípios estão elaborando suas leis, quando o mais indicado seriam leis no nível nacional que pudessem coibir, nas empresas, políticas que proporcionem a violência psicológica.

As empresas devem evitar o que Harald Ege chamou de *bossing* (Prata, 2008), em que o assédio moral é considerado como uma política da empresa pelo gerente-geral; em períodos de dificuldades financeiras, o assédio moral coletivo pode ser uma tática para a redução de custo (Prata, 2000), práticas essas que devem ser severamente combatidas. Nas instituições públicas o assédio moral funciona para afastar ou levar o funcionário a pedir demissão, já que a despedimento é complicado, carecendo de processo administrativo, o que pode ser demorado. Tais práticas devem ser combatidas e denunciadas, as denúncias trazem a público os problemas ocorridos no espaço privado do trabalho. As humilhações, constrangimentos e discriminações laborais são muitas vezes ocultados e não são contabilizados nos registros oficiais, mascarando os números oficiais, as denúncias ajudam a mudar essa realidade e a combater outras formas de preconceito, como de gênero, idade, raça, enraizadas em nossa sociedade preconceituosa, que alimenta e é alimentado pelo assédio moral.



Verificamos, através deste estudo de caso, que o assédio moral na UNEB- CAMPUS XII existe e se enquadra no que diz a literatura, não é uma prática individual, mas em conjunto com a própria dinâmica da instituição e da sociedade ainda carente de jurisprudência. Pudemos verificar que os inquiridos conhecem o assunto; ainda existem algumas questões que suscitam dúvidas, mas, de uma forma geral, são capazes de reconhecer situações de assédio moral e estão cientes de suas consequências no nível pessoal e no nível da instituição.

Esta dissertação terá alcançado seu objetivo se contribuir para que o assunto assédio moral venha a se tornar alvo de discussão, e se contribuiu para a sensibilização e conscientização da importância do tema para a preservação da saúde mental e física do trabalhador, dentro do nosso local de trabalho. Esperamos, com essas políticas, prevenir e coibir o assédio moral em nosso local de trabalho.

15.0 Limitações

No decorrer do nosso trabalho encontramos algumas dificuldades; a primeira delas foi delimitar o tema, o assunto é amplo e muito importante, escolher a abordagem e nos mantermos nela não foi fácil. A segunda dificuldade foi o inquérito; o nosso principal objetivo era investigar a ocorrência de assédio moral na instituição pesquisada e qual a percepção que as pessoas têm do assédio moral no trabalho, para tal era necessário saber o entendimento dos inquiridos sobre o tema, tornando o inquérito longo e provavelmente cansativo para responder. Uma terceira dificuldade foi fazer com que as pessoas respondessem ao inquérito; talvez sua extensão tenha dificultado. Talvez porque a pesquisadora trabalhe na instituição, notamos algumas desconfianças dos colegas quanto ao anonimato, embora isso não possa ser comprovado, notamos um receio nas pessoas, a maioria não conhecia o *site* no qual a pesquisa estava hospedada. Foram necessários vários pedidos via email, em reuniões de colegiados e departamento, e também pessoalmente para que, por favor, respondessem aos inquéritos.



Outra dificuldade foi a pesquisadora manter-se neutra, uma vez que trabalhar no local nos permite algumas observações que não devem ser consideradas em um trabalho científico.

Seria muito interessante fazer a pesquisa em todos os campi da Uneb, mas infelizmente não foi possível devido à extensão geográfica, que demanda muito tempo e um custo muito alto.

16.0 Sugestões para ações futuras

Esta pesquisa não se encerra aqui. Já temos planejado ações para serem executadas no campus pesquisado; pretendemos ministrar palestra e confeccionar uma “cartilha informativa” para ser distribuída no campus e escolas locais. Também é do nosso interesse ampliar a pesquisa para outros campi da instituição; com mais tempo poderemos pesquisar outros campi conforme os nossos recursos, como também nos interessa aplicar a pesquisa nas escolas de ensino médio do município de Guanambi. Ao nosso ver, este trabalho foi o primeiro passo de outros que podem ser seguidos. No término da dissertação tomamos consciência de algumas coisas poderia ter sido feita de outra maneira. Com base nessa observação, pretendemos melhorar o nosso trabalho e continuar a estudar e pesquisar o tema. Notamos que o simples fato da aplicação do inquérito e talvez por alguém do campus estar a pesquisar o assunto, isso causou uma inquietação, tem-se falado mais sobre o tema, algumas queixas foram feitas, de certo modo isso nos deixa satisfeitas, sentimos que este trabalho teve algum significado, o que nos é um incentivo a continuar. Apesar de todas as dificuldades valeu o esforço.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appolinário, F. (2006). *Metodologia da Ciência, Filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Ed Thomson.
- Araújo, M. S. G. (2009). *Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho*. Tese de Doutorado em Psicologia. Universidade do Minho.
- Barreto, M. (2006). *Violência, Saúde e Trabalho (uma jornada de humilhações)*. São Paulo: PucSp editora.
- Çangarli, B. G. (2009). *A Review of Organizational Antecedents of Bullying*. International Journal Of Business Research, vol. 9, Nº 6.
- Carvalho, N. G de. (2009). *Assédio Moral na Relação de Trabalho*. São Paulo: Editora Rideel.
- Caetano, D. (1993). *Classificação de Transtornos Mentais e de Comportamento da CID 10 - descrições Clínicas e diretrizes diagnósticas*. São Paulo: Artmed.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Carvalho, C. R. (2012). *Constituição da República Federal do Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Costa, S. F. (2001). *Método Científico os Caminhos da investigação*. São Paulo: Harbra.
- Carrion, V. (2012). *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho legislação complementa/jurisprudência*. 37 ed. São Paulo: Saraiva.
- Desseler, G.(2003). *Administração de recursos humanos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Demo, P. (2002). *Pesquisa Princípios Científicos e Educação*. 9 ed. São Paulo: Cortez.
- Demo, P. (2008). *Introdução à metodologia da Ciência*. São Paulo: Atlas S.A.
- Delmanto, C., Delmanto, R., Demanto, R. Jr. & Delmanto, F. M. de A. (2011). *Código Penal Comentado*. 8 ed. São Paulo: Saraiva.
- Dejours, C. (2006). *A banalização da injustiça social*. 6 ed. Rio de janeiro: FGV.
- Dejours, C. (1991). *A Loucura do Trabalho Estudo de psicopatologia do trabalho*.



- (A. I. Paraguay e L. L. Ferreira trad.). São Paulo: Cortez Editora (original publicado em 1980).
- Di Martino, V. Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Luxembourg, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, vol.20 nº 1/2, 16-27.
- Einärsen, S. & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. Paper presented at the 10th European Congress at work and Organizational Psychology.
- Felker. R. (2010). *Dano Moral Assédio Moral Assédio Sexual Nas Relações de Trabalho, Doutrina, Jurisprudência e Legislação*. 3 ed.São Paulo: LTr.
- Foucault, M. (1993). *Vigiar e Punir História da Violência nas Prisões*. 10 ed. Vozes: Petrópolis.
- Freitas, M. E., (2001). Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de empresas*, V.41, Nº 2 (abril/junho), p.8-18. São Paulo.
- Freixo, M. J. V. (2001). *Metodologia Científica, Fundamentos Métodos e Técnicas*. 3 Edição, Lisboa: Instituto Piaget.
- Friedman, H. S. e Schustack, M. (2004). *Teorias da personalidade, da teoria Clássica à pesquisa moderna*. São Paulo: prentice hall.
- Frontezek, L. G. M. (2009). *Assédio Moral: Novos rumos da violência psicológica no trabalho*. Dissertação de mestrado, Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas gerais.
- Gabim, A. De C. (2009). *Representações na mídia imprensa sobre o assédio moral no trabalho*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Saúde Pública: Universidade de São Paulo.
- Gonçalves, R. C. (2006). *O assédio moral no Ceará: Naturalização dos atos injustos no Trabalho*. Dissertação de mestrado, Fundação Edson Queiroz: Universidade de Fortaleza. UNIFOR.
- Gosda, T. C. e Soboll, L. A. P. (2009). *Assédio Moral Interpessoal e Organizacional*. São Paulo: LTr.
- Guedes, M. N. (jan.2004) "Mobbing": violência psicológica no trabalho. *Justiça do Trabalho*. v. 21, n. 241, pp 89-94.
- Guimarães, L. A. M. e Rimol, A. O. (2006). "mobbing" (Assédio Psicológico) no



- Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol 22, n. 2, pp. 183-192.
- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, G. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free work environment. Report commissioned by the International Labour Organization, Geneve.
- Hirigoyen, Marie-France, (2002). *O assédio no Trabalho, como distinguir a verdade*. Cascas Pergaminho Lda.
- Hirigoyen, Marie-France, (2000). *Assédio Moral a Violência Perversa no Cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hoel, H.; Cooper, C. L. (2002) Destructive conflict and bullying at work. *Manchester School of Management*. University of Manchester. Institute of Science and Technology.
- Hogh, A. and Dofradottir, A. (2001). Coping with bulling in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, nº4, 485-495.
- Hoe, H.& Cooper, C. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at work Manchester School of Management*. Manchester: University of Science and Technology (UMIST).
- Jesus, D. de. (2010). *Código Penal anotado*. 20 ed. São Paulo: Saraiva.
- Jesus, D. de. (2012). *Direito Penal parte especial*. vol 2. 32 ed. São Paulo: Saraiva.
- Jung, C. G. (1987). *Tipos psicológicos*. 4 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Jung, C. G. (2001) *Resposta a Jó*. 6 ed. Petropolis: Vozes.
- Laville, C. & Dionne, J. (2007). *A Construção do Saber Manual de metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre. Artmed.
- Leymann, H. (1996) The content and development of mobbing at work. *Rev. European Journal of Work and Organizational Psychology*, núm. 2.
- Leymann, H.(1993) The Silencing of a skilled technician. Stockolm: Working Environment : p 28-30. In Leymann, H., 1996, *The Mobbing Encyclopaedia: Bullying; whistleblowing*. Acedido em 5 de maio de 2010.
- Leite, R.M. de O. (1998) O assédio sexual nas instituições académicas. *Disertação de Mestrado em Recursos Humanos*. Escola de economia e Gestão. Universidade do Minho.
- Lewis, D. (1999) Workplace bullying – interim findings of a study in further and higher education in Wales. *International Journal of Manpower*, vol.20 nº 1/2, 106 - 118.
- Lefranc, G.(1989) *História do Trabalho e dos Trabalhadores*.(E. A. Bacelar, trad.) Odiveras: Europress.



- Mattos, M. G. Rossetto Jr, A. J., Blecher, S. (2004). *Teorias e Prática da Metodologia da Pesquisa em educação Física*. São Paulo: Phorte.
- Marconi, M. de A. e Lakatos, E. M. (2006). *Metodologia do Trabalho Científico*. 6 ed. São Paulo: Atlas S. A.
- Marconi, M. de A. e Lakatos, E. M. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico*. 7 ed. São Paulo: Atlas S. A.
- Martins, S. P. (2011). *Comentários a CLT*. 10 ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. 2011, Teoria Geral da administração, Da revolução Urbana à Revolução Digital, 6ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Maciel, R. H. e Gonçalves, R. C. (2009) *Assédio moral é crime*. Cartilha do Sindicato dos trabalhadores no Serviço Público Estadual do Ceará. Fortaleza.
- Martininho Filho, A. e. Siqueira, M. V. S (2007). *Assédio Moral e Gestão de Pessoas: Uma Análise do Assédio Moral nas Organizações e o Papel da Área de Gestão de Pessoas*. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22 a26 de Setembro.
- Moreira, D. (2010). *Transtorno do Assédio Moral Bullying, a violência silenciosa*. Rio de Janeiro: Wakeditora.
- Nietzsche, F. (2008). *Vontade de poder*. (trad.Marcos S. P. Fernandes e Francisco J. D. Moraes), Rio de Janeiro: Contraponto.
- Pádua, E. M. M. de, (2004). *Metodologia da Pesquisa Abordagem teórico-Prática*. 10 ed. Campinas: Papyrus editora.
- Paugam, S. (1991). *A desqualificação social*. Porto: Porto editora.
- Peixoto, O. da S. e Pereira, I. V. (2005). Assédio moral no trabalho: repercussões sobre a saúde do trabalhador. *Rev. Brasileira de Medicina do Trabalho*. Belo Horizonte. Vol. 3 nº2, p135-137.
- Peli, P. & Teixeira P. (2006). *Assédio Moral uma responsabilidade corporativa*. São Paulo: Icone Editora.
- Pinheiro, Senador Water. (2009). *Código Civil Brasileiro e Legislação Correlata*. Brasília: Senado Federal.
- Prata, M. R. (2008). *Anatomia do Assédio Moral no Trabalho uma abordagem transdisciplinar*. São Paulo: Editora LTR.
- Pereira, R. G. (2009). *Mobbing ou Assédio Moral no Trabalho, Contribuições para a sua Conceptualização*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Prata, M. R. (2008). *Anatomia do Assédio Moral no Trabalho uma abordagem*



transdisciplinar. São Paulo: LTr.

Rayner, C. (1999). Theoretical approaches to the study of bullying at work. *Internacional Journal of Manpower*, vol.20 nº 1/2, 11-15.

Rufino, R. C. P. (2006). *Assédio Moral no âmbito da Empresa*. São Paulo: LTr

Relatório Institucional 2008-2009.UNEB- Universidade do Estado da Bahia.
Documento elaborado pela Assessoria Técnica da Uneb – Astec. Redação:
Luiz Afonso Costa.

Salomon, D. V. (2004). *Como Fazer uma Monografia*. São Paulo: Martins Fontes.

Rebelo, G. (2009). *Código do Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Salin, D. (2001) Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.10 nº4, 425- 441.

Silva, A. A. da (2005). *Flexibilização das relações de trabalho*. São Paulo: LTr.

Soboll, L. A. P. (2008). *Assédio Moral/ Organizacional: Uma análise da organização do Trabalho*. São Paulo: casa do psicólogo.

Tolfo, S. da R. (coord.) e Oliveira T. de. (2013) *Assédio moral no trabalho : uma Florianópolis : UFSC*.

Verdasca, A. T.M., 2010. *Assédio Moral no trabalho, uma aplicação ao sector bancário Português*. Tese de doutoramento em Sociologia Económicas e das Organizações. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Vickers, M. H. (2001). Bullying as Unacknowledged Organizational Evil: A researcher's Story. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol.13, nº 4, 205- 217.

Revista superinteressante. (2004). Pesquisa Ibope. São Paulo: Editora Abril, n202, p50.

Disponível em: <http://anict.files.wordpress.com/2010/11/codigo_trabalho.pdf
acedido em 30 de dezembro de 2011>

Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/Default.aspx> acedido em 30 de
dezembro de 2011>

Disponível em:
<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692>
acedido em 31 de dezembro de 2011>



Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article81>, acessado em 31 de dezembro de 2011>

Disponível em: <<http://www.legix.pt/docs/CodTrabalho2009.pdf>, acessado em 07 de Janeiro de 2012>

Disponível em:
<http://www.aduneb.com.br/uploads/news/anexos/00000048_20090630122622_lei6677.pdf, acessado em 07 de Outubro de 2012>

Disponível em: <<http://www.uneb.br>, acessado em 07 de Outubro de 2012>

Disponível em: <http://bdjur.almedina.net/citem.php?field=node_id&value=1224815, acessado em 19 de Outubro de 2012>

Disponível em:
<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=365043&filename=PL+6418/2005 em 19 de outubro de 2012>

Disponível em:
<<http://www.uneb.br/guanambi/dedc/sobre/>> acessado em 07 de Janeiro de 2013.

Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=291170> acessado em 07 de Janeiro de 2013>

Disponível em:
<http://books.google.com.br/books?id=PQhs3Rx4b8C&printsec=frontcover&q=cid+10&hl=pt-PT&sa=X&ei=Q2mWUImzOIra8ATktIDgBw&redir_esc=y>

Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Guanambi>> acessado em 07 de Janeiro de 2013.

Disponível em: [www.infopedia.pt/\\$coercao](http://www.infopedia.pt/$coercao) acessado em 07 de Janeiro.

Disponível em: <<http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/coagir>> Acessado em 04 de fevereiro de 2013.

Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article96>> acessado em 04 de fevereiro de 2013.



ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Parte 01 - Dados Biográficos

1. Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Idade:

☐ Menos de 20 anos
☐ Entre 20-30 anos
☐ Entre 31- 40 anos
☐ Entre 41- 50 anos
☐ Acima de 50 anos

3. Estado Civil:

☐ solteiro (a)
☐ casado(a) (vivendo maritalmente com alguém)
☐ Separado (a) (divorciado ou desquitado)
☐ Viúvo(a)

4. Natural da Região de Guanambi:

☐ Sim
☐ Não

5. Tem residência em:

☐ Guanambi
☐ Região de Guanambi
☐ Fora da região

6. Situação profissional:

☐ Funcionário(a)
☐ Professor (a)
☐ Técnico(a)

7. Tipo de contratação:

☐ Prestação de serviço/ contrato temporário
☐ Substituto
☐ Efetivo/ quadro permanente

8. Tempo de serviço:



- () Inferior a 5 anos
- () Entre 5-10 anos
- () Entre 11-15 anos
- () Entre 16-20 anos
- () Entre 21-25 anos
- () Superior a 25 anos

9. Regime de trabalho:

- () 20 horas semanais
- () 30 horas semanais
- () 40 horas semanais
- () Dedicação exclusiva

Parte 02 - Percepções de Assédio Moral

Nas questões abaixo você deve escolher uma das três opções. SIM quando considerar assédio moral. NÃO SEI quando tem dúvidas ou considerar que a pergunta não deixa claro se é ou não assédio moral. E resposta NÃO quando considerar que ação não é assédio moral

01. Os seguintes comportamentos no local de trabalho devem ser considerados assédio moral?

COMPORTAMENTOS	ASSÉDIO MORAL?
1. A pessoa é alvo ocasional de brincadeiras, comentários e piadas ocasionais consideradas de mau gosto, configurando discriminação.	() Sim () Não sei () Não
2. A pessoa é constantemente alvo de brincadeiras, comentários e piadas desagradáveis.	() Sim () Não sei () Não
3. Manter a pessoa isolada. Colocando-a a pessoa para exercer função onde dificulta seu contacto com outras pessoas.	() Sim () Não sei () Não
4. Propositadamente não são passadas as informações necessárias para a pessoa desempenhar das suas atividades ou funções.	() Sim () Não sei () Não
5. São repassadas muito poucas ou quase nenhuma informação para a pessoa desempenhar das suas atividades ou funções.	() Sim () Não sei () Não
6. Atribuir à pessoa funções acima da sua competência de realização	() Sim () Não sei () Não
7. Atribuir à pessoa funções a baixo da sua competência de realização	() Sim () Não sei



	<input type="checkbox"/> Não
8. Retirar as funções da pessoa. (exigindo-lhe o comparecimento ao local de trabalho apenas para cumprimento do horário de trabalho)	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
9. Excluir ou dificultar a participação da pessoa nas atividades, programas e benefícios oferecidos pela instituição.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
10. Demonstrar comportamentos de hostilidade contra as pessoas ocasionalmente de acordo o seu estado de humor, de forma ocasional.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
11. Demonstrar comportamentos de hostilidade com uma pessoa ou um grupo de pessoas de acordo ao seu estado de humor, de forma frequente	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
12. Qualquer tipo de discriminação no local de trabalho pode ser considerado assédio moral?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
13. Só é considerado assédio moral a perseguição a uma só pessoa.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
14. O assédio moral pode ocorrer de uma pessoa contra um grupo de pessoas.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
15. O Assédio moral pode ocorrer entre os colegas do mesmo nível hierárquico.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
16. O Assédio Moral pode ocorrer do superior (chefe, patrão) para seus subordinados (empregados).	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
17. O Assédio Moral pode ocorrer de um subordinado para seu superior.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
18. O Assédio Moral pode ocorrer de um subordinado para seu superior.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não
19. O Assédio moral pode ocorrer de um grupo de pessoas para uma única pessoa.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não

Parte 03 - Ocorrência, Frequência E Gravidade do Assédio Moral

Assinale, para cada uma das seguintes questões, as respostas que melhor se apliquem à sua situação.



01. Enquanto funcionário(a), técnico(a) ou professor(a) da UNEB, campus XII, quantas vezes (se é que alguma vez ocorreu) lhe dirigiram comentários indelicados ou indesejados, visando diretamente (a sua pessoa), do tipo:

3.1 Piadas e brincadeiras pejorativas no intuito de desqualificar sua pessoa ou seu trabalho?

Comentados por:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2-5)	Muitas vezes (superior a 5)
1.Diretor (a)				
2. Coordenador(a)				
3.Professor(a)				
4. Funcionário(a) ou técnico(a)				
5. Estudantes				
6. Superior				
7. Mesmo nível hierárquico				
8. Subordinado				

3.1.1 Qual o grau de gravidade dessas brincadeiras e piadas ?

- 1() Nada grave
- 2() Pouco grave
- 3() Grave
- 4() Bastante grave
- 5 () Muito grave

3.2 Quantas vezes lhe dirigiram comentários grosseiros e/ou embaraçosos sobre sua aparência física ou maneira de vestir?

Comentados por:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2-5)	Muitas vezes (superior a 5)
1.Diretor (a)				
2. Coordenador(a)				
3.Professor(a)				
4. Funcionário(a) ou técnico(a)				
5. Estudantes				
6. Superior				
7. Mesmo nível hierárquico				
8. Subordinado				

3.2.1. Qual o grau de gravidade pensa desses comentários?

- 1() Nada grave



- 2() Pouco grave
3() Grave
4() Bastante grave
5() Muito grave

3.3 Quantas vezes lhe dirigiram comentários grosseiros e/ou embaraçosos sobre sua atuação profissional?

Comentados por:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2-5)	Muitas vezes (superior a 5)
1.Diretor (a)				
2. Coordenador(a)				
3.Professor(a)				
4. Funcionário(a) ou técnico(a)				
5. Estudantes				
6. Superior				
7. Mesmo nível hierárquico				
8. Subordinado				

3.3.1. Qual o grau de gravidade desses comentário?

- 1() Nada grave
2() Pouco grave
3() Grave
4() Bastante grave
5 () Muito grave

3.4Quantas vezes se sentiu prejudicado em seu local de trabalho?

Por quem:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2-5)	Muitas vezes (superior a 5)
1.Diretor (a)				
2. Coordenador(a)				
3.Professor(a)				
4. Funcionário(a) ou técnico(a)				
5. Estudantes				
6. Superior				
7. Mesmo nível hierárquico				
8. Subordinado				

3.4.1. Qual o grau de gravidade dessa situação?

- 1() Nada grave



- 2() Pouco grave
 3() Grave
 4() Bastante grave
 5 () Muito grave

3.5 Você se sentiu ou sente descriminado em seu local de trabalho?

Por quem:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2-5)	Muitas vezes (superior a 5)
1.Diretor (a)				
2. Coordenador(a)				
3.Professor(a)				
4. Funcionário(a) ou técnico(a)				
5. Estudantes				
6. Superior				
7. Mesmo nível hierárquico				
8. Subordinado				

3.5.1 Qual o grau de gravidade dessa situação?

- 1() Nada grave
 2() Pouco grave
 3() Grave
 4() Bastante grave
 5 () Muito grave

3.6 Você já sofreu ou sofre assédio moral?

Por parte do:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2-5)	Muitas vezes (superior a 5)
1.Diretor (a)				
2.Coordenador(a)				
3.Professor(a)				
4. Funcionário(a) ou técnico(a)				
5. Estudantes				
6. Superior				
7. Mesmo nível hierárquico				
8. Subordinado				

3.6.1 Qual o grau de gravidade dessa situação?

- 1() Nada grave
 2() Pouco grave



- 3() Grave
4() Bastante grave
5 () Muito grave

3.7 Você já presenciou alguém sofrer assédio moral na UNEB, campus XII?

Cometido por parte do:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2-5)	Muitas vezes (superior a 5)
1.Diretor (a)				
2. Coordenador(a)				
3.Professor(a)				
4. Funcionário(a) ou técnico(a)				
5. Estudantes				
6. Superior				
7. Mesmo nível hierárquico				
8. Subordinado				

3.7.1 O quanto pensar ser grave essa situação.

- 1() Nada grave
2() Pouco grave
3() Grave
4() Bastante grave
5 () Muito grave.

3.7.2 Qual sua atitude ao presenciar ao assédio moral?

- 1 () Denunciar
2 () Considera melhor não se envolver

3.8 Você já assediou moralmente alguém na UNEB, campus XII?

	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2-5)	Muitas vezes (superior a 5)
1.Diretor (a)				
2. Coordenador(a)				
3.Professor(a)				
4. Funcionário(a) ou técnico(a)				
5. Estudantes				



6. Superior				
7. Mesmo nível hierárquico				
8. Subordinado				

3.8.2 Qual o grau de gravidade dessa situação?

- 1() Nada grave
 2() Pouco grave
 3() Grave
 4() Bastante grave
 5() Muito grave

Parte 04 - Consequências do Assédio Moral

Nas questões abaixo assinale a resposta que mais se aproxima da sua opinião.

01. As pessoas vítimas de assédio moral têm sua saúde comprometida, podendo adoecer.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

02. As pessoas vítimas de assédio moral têm desempenho profissional igual aos demais funcionários e professores.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

03. As pessoas vítimas de assédio moral têm seu desempenho no trabalho diminuído.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

04. As pessoas vítimas de assédio moral estão sujeitas a cometer o suicídio.



Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

05. As pessoas vítimas de assédio moral podem sofrer de estresse ocupacional.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

06. As pessoas vítimas de assédio moral tendem a faltar mais ao trabalho.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

07. As pessoas vítimas de assédio moral se sentem desmotivadas e insatisfeitas com a instituição.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

08. A ocorrência de assédio moral na instituição prejudica a relação entre funcionários e professores.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

09. A ocorrência de assédio moral na instituição quebra o sentimento de confiança e identidade do funcionário ou professor com a instituição.



Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

10. Assédio moral desestabiliza a vítima, e também a sua relação com o ambiente de trabalho, gerando nos funcionários, técnicos e professores sentimentos de medo de perder o emprego, culpa, angústia, baixa auto-estima, etc

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

11. A pessoa vítima de assédio moral tem suas relações familiares prejudicadas.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

12. A vítima de assédio moral pode sofrer de depressão, angústia e outros males psíquicos que causam danos sérios à sua qualidade de vida. As consequências do assédio podem ser irreversíveis e os estragos não se limitam apenas a lesionar a saúde da vítima como também se alastra durante toda a vida, inclusive do campo afectivo, social e patrimonial.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Parte 05 - Prevenção do Assédio Moral

Dê a sua opinião sobre as afirmações à seguir transcritas

01. A impunidade e a falta de conhecimento das pessoas sobre o assunto (assédio moral) contribuem para a prevalência do mesmo em ambiente laboral.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente



02. É importante que a instituição tenha políticas de prevenção contra a ocorrência do assédio moral.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

03. É importante que a instituição tenha regras e normas claras e específicas para reprimir o assediador.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

04. A falta de políticas de prevenção, de conscientização e de normas para reprimir o assediador favorece o surgimento e aumento do assédio na instituição.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

05. É importante ter apoio da direção e/ou coordenação para a resolução do assédio moral.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

06. É necessário um órgão na UNEB de Salvador para dar orientações, receber denúncias de possíveis casos de assédio moral e para tomar as providências necessárias.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

07. A vítima de assédio moral deve denunciar e buscar auxílio jurídico.



Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem discordo, nem concordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

08. Você tem conhecimento de como uma vítima de assédio moral pode buscar auxílio jurídico?

() Sim

() Não



Relação dos gráficos

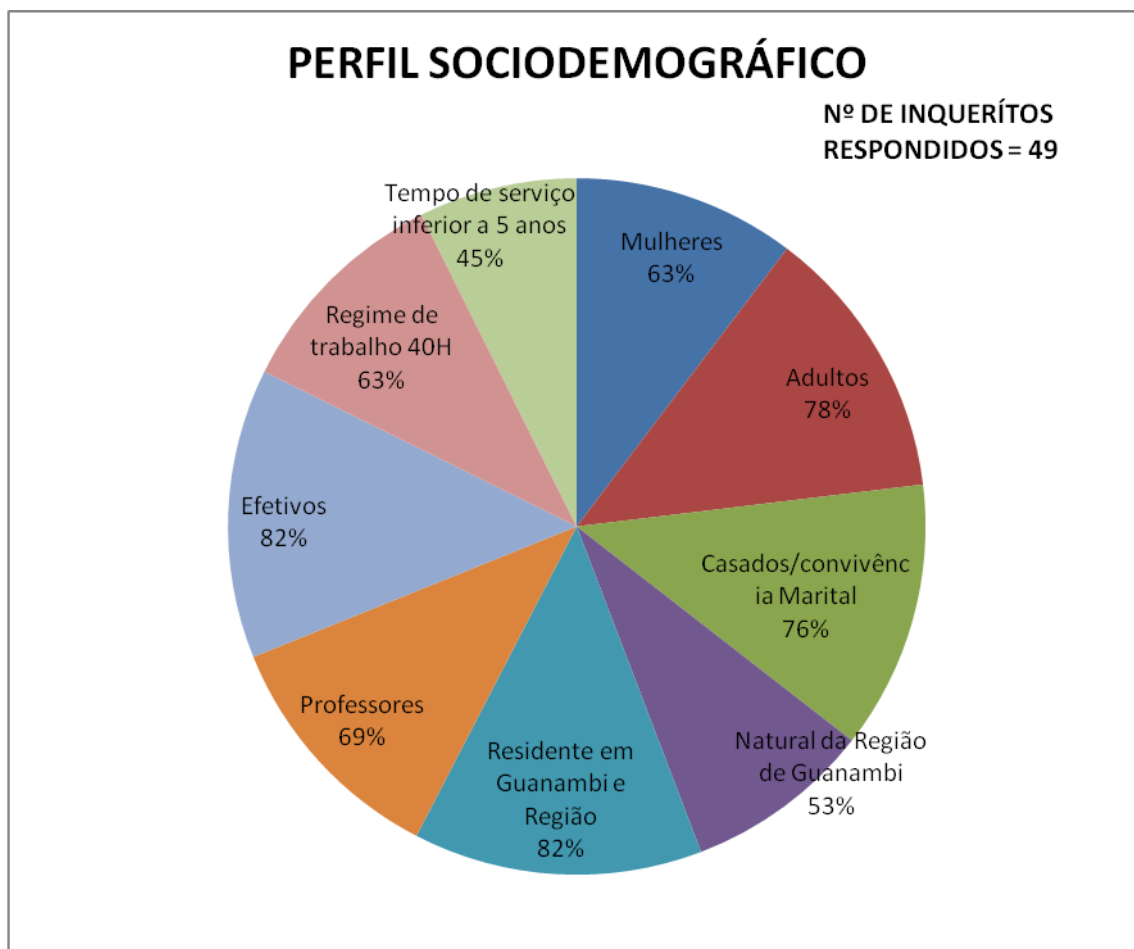


Gráfico 1

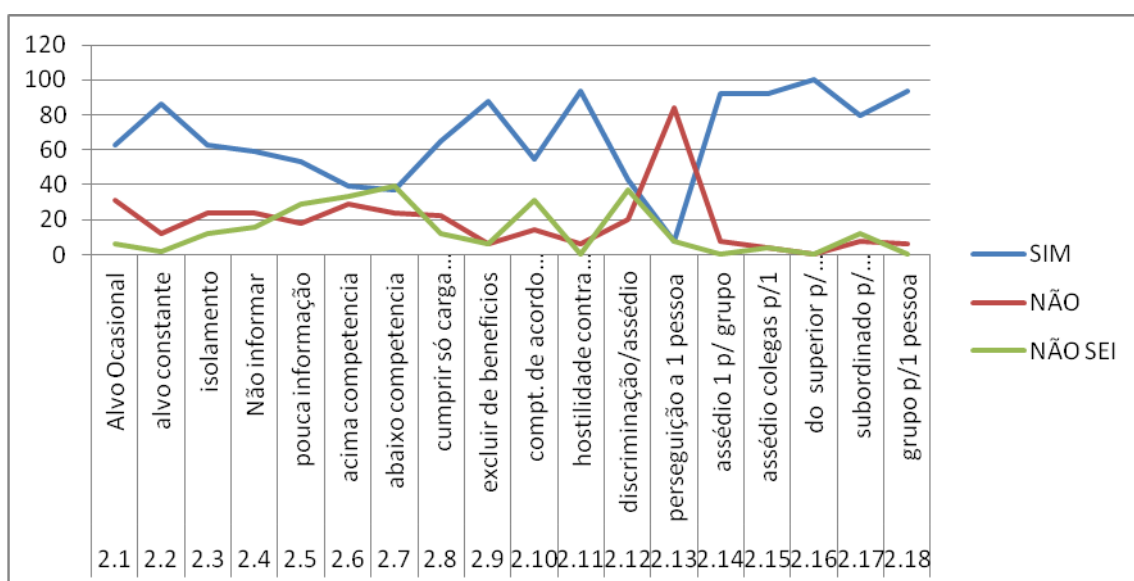


Gráfico 2

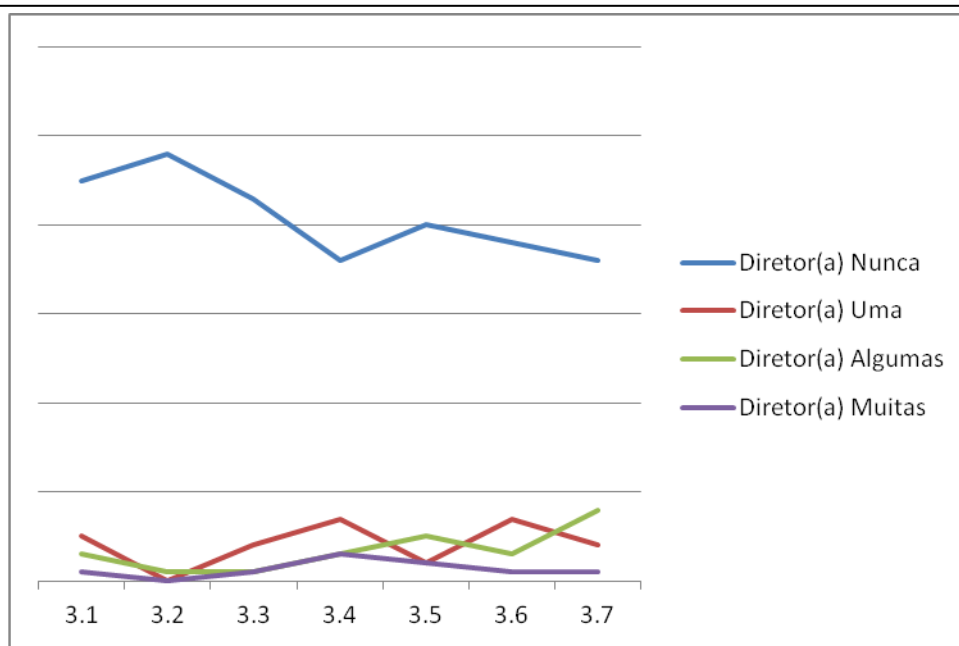


Gráfico 3 - Comportamento praticado pelo diretor

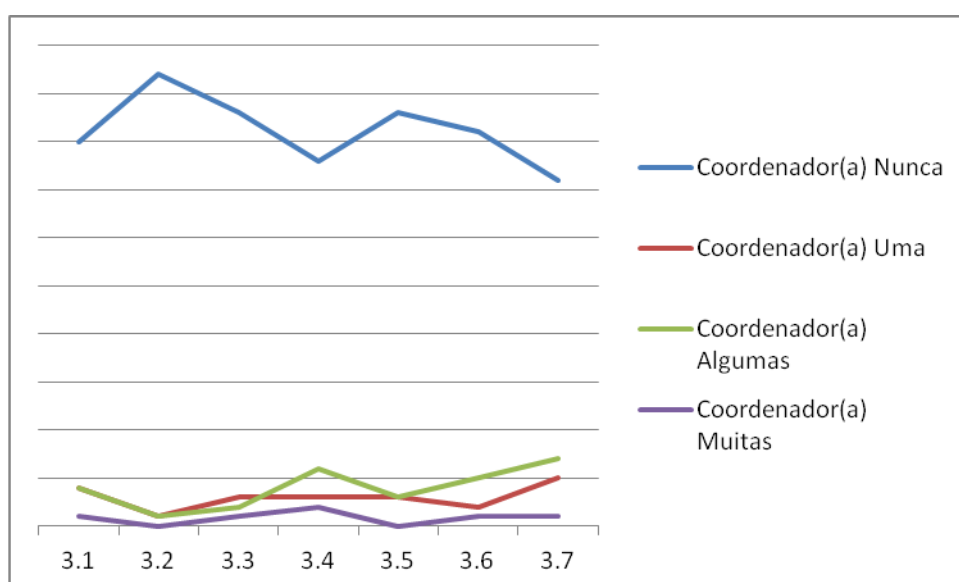


Gráfico 4 - Comportamento praticado pelo coordenador

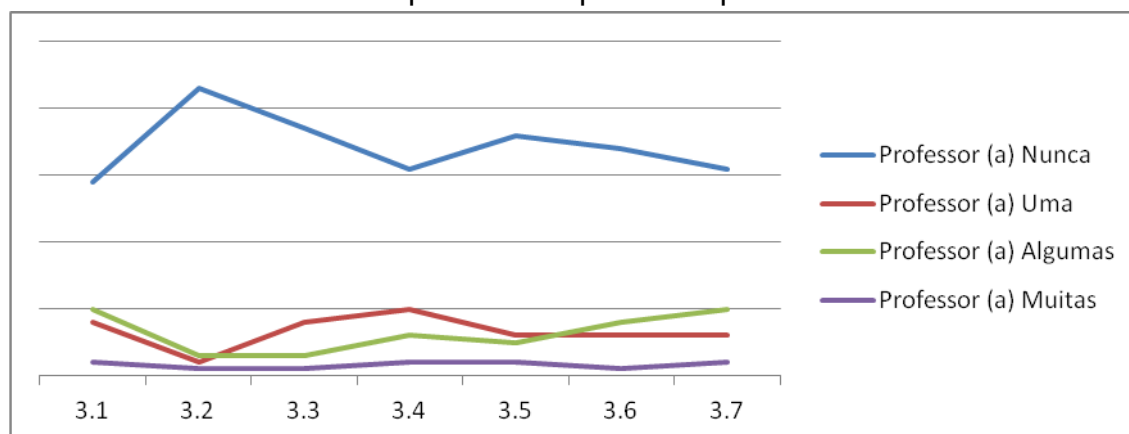


Gráfico 5 - Comportamento praticado pelo professor

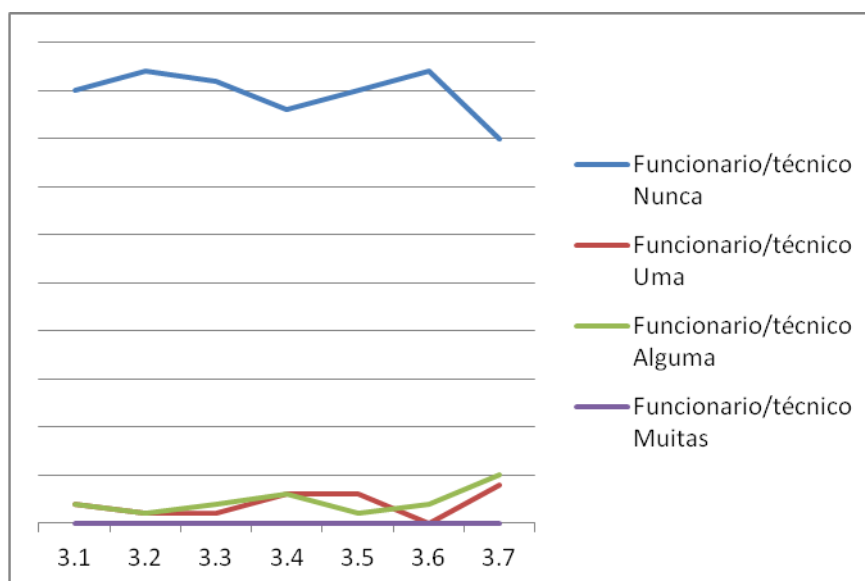


Gráfico 6 - Comportamento praticado pelo funcionário/técnico

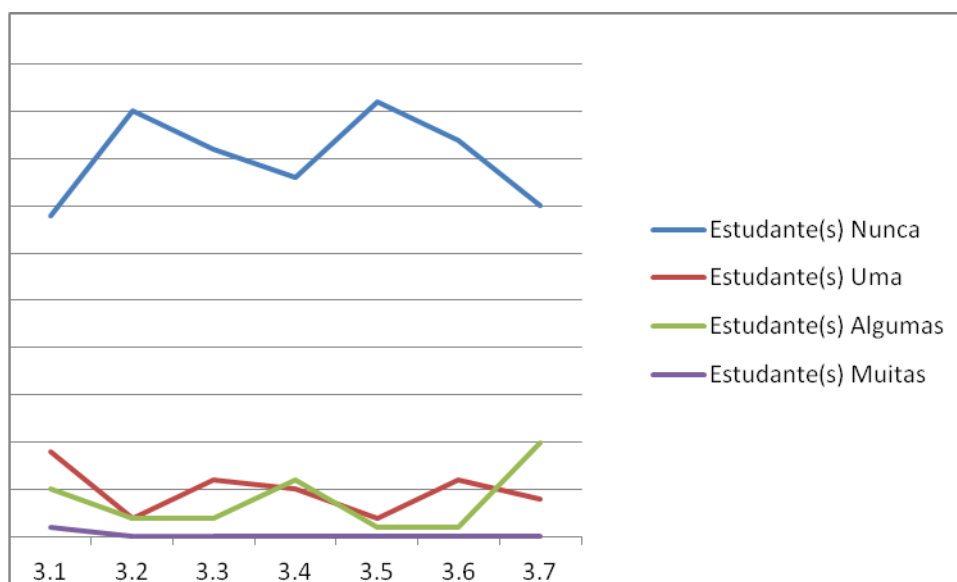


Gráfico 7 - Comportamento praticado pelo estudante



Atitude ao presenciar o assédio moral

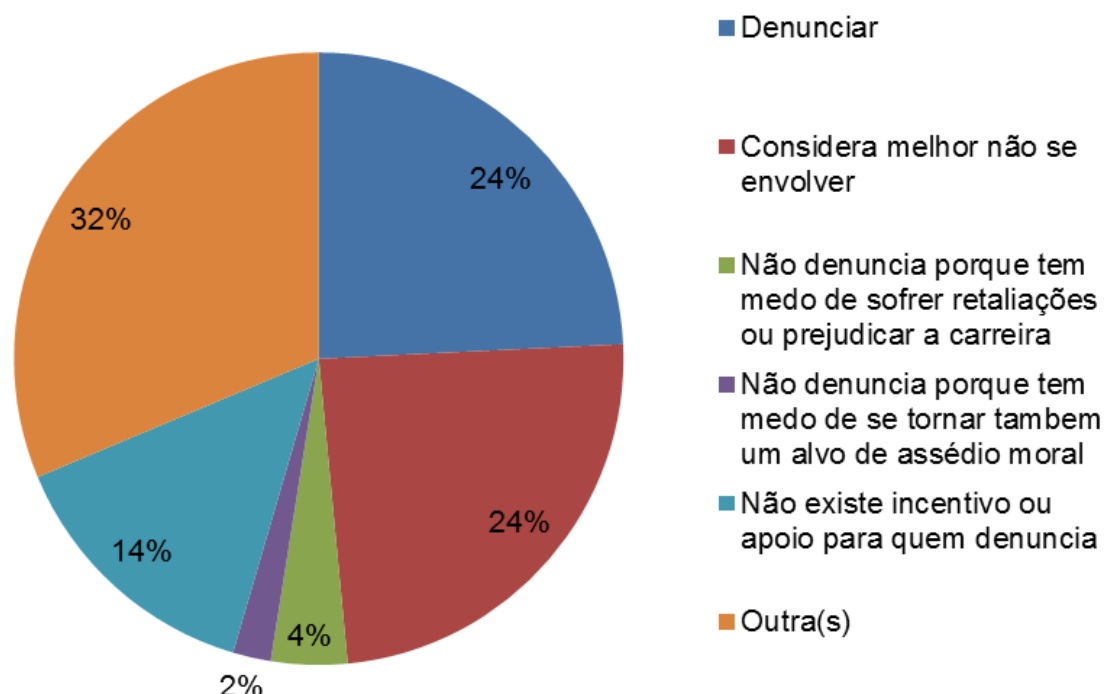


Gráfico 8

3.9 Você já assediou moralmente alguém na UNEB; Campus XII

#	Assediei:	Nunca	Uma vez	Algumas vezes (entre 2 e 5)	Muitas vezes (superior a 5)	Respostas
1	Diretor (a)	48	1	0	0	49
2	Coordenador(a)	48	1	0	0	49
3	Professor (a)	46	1	2	0	49
4	Funcionário (a) ou Técnico (a)	49	0	0	0	49
5	Estudante(s)	48	1	0	0	49
6	Superior hierárquico	48	1	0	0	49
7	Mesmo nível hierárquico	48	1	0	0	49
8	Subordinado	49	0	0	0	49

Gráfico 9

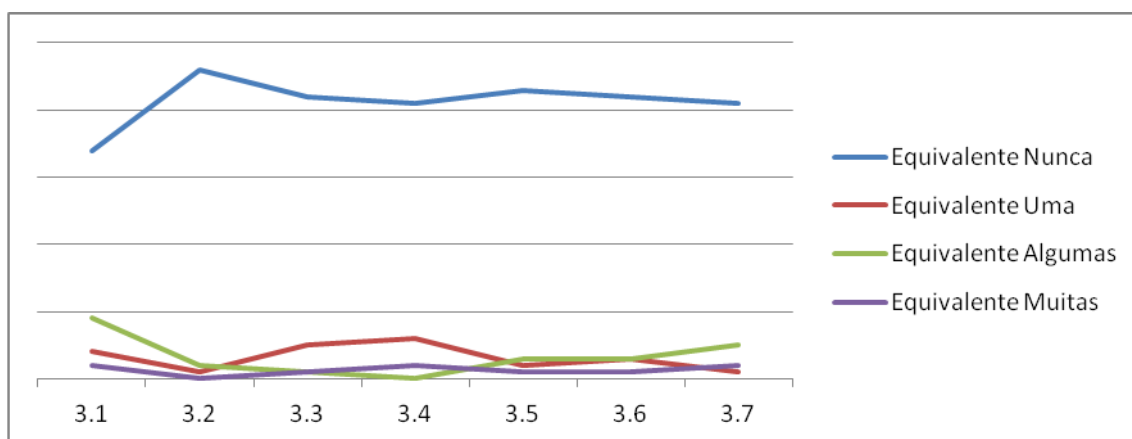


Gráfico 10 - Comportamento praticado por pessoas de nível hierárquico equivalente

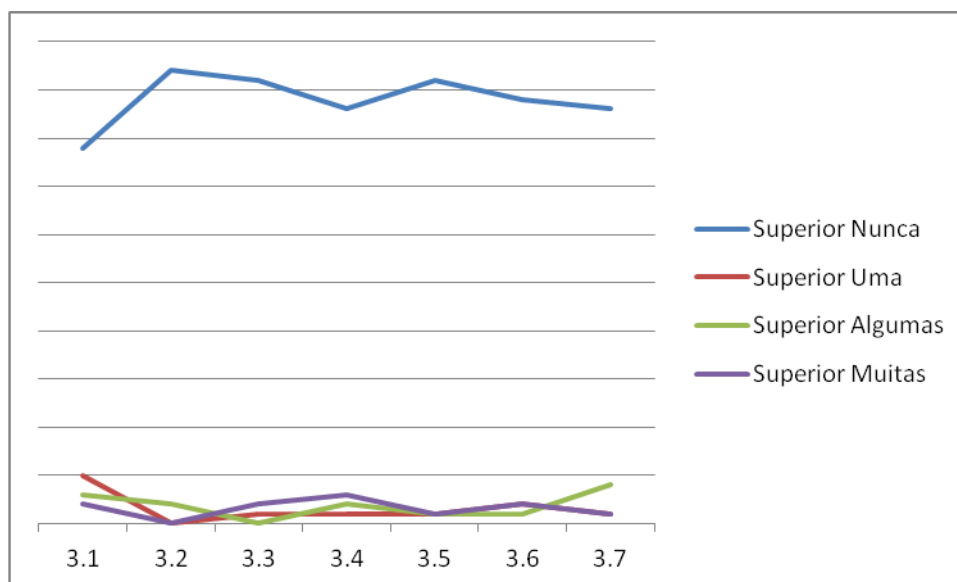


Gráfico 11 - Opinião sobre a gravidade de atos de assédio moral

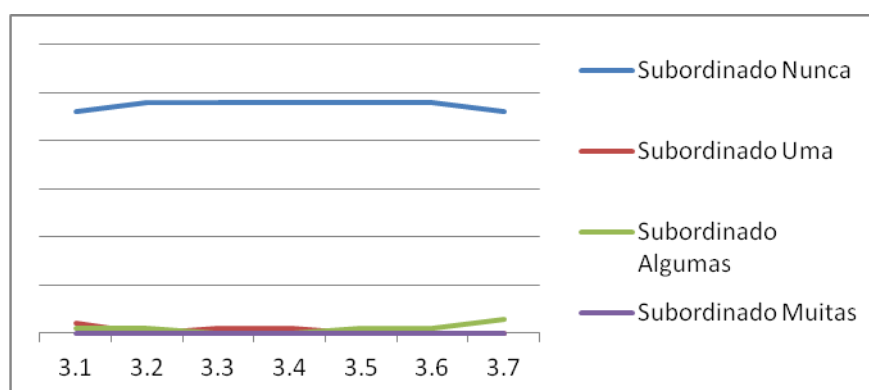


Gráfico 12

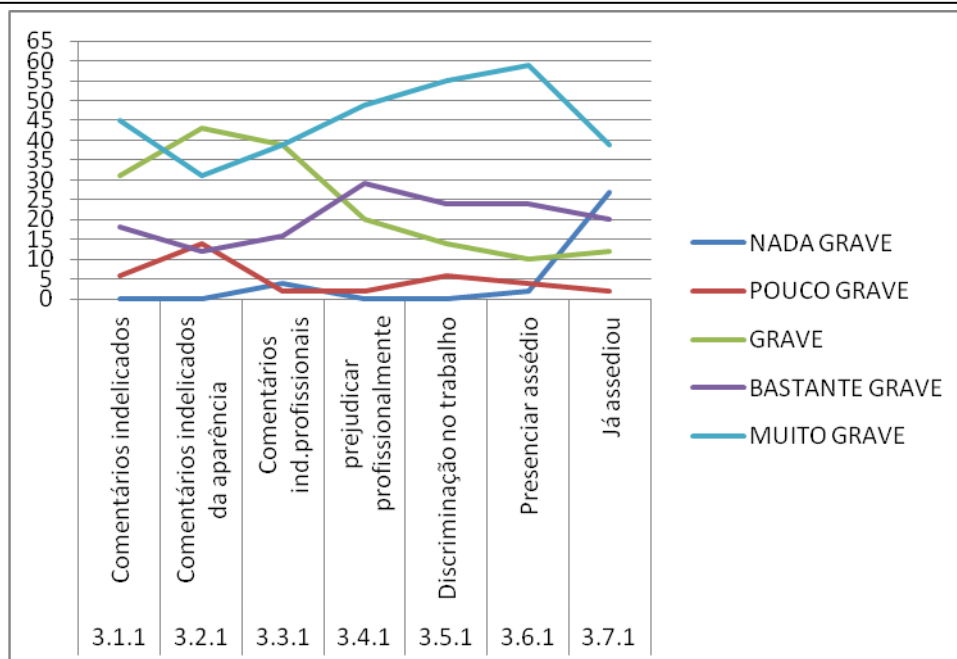


Gráfico 13 - Opinião sobre a gravidade de atos de assédio moral

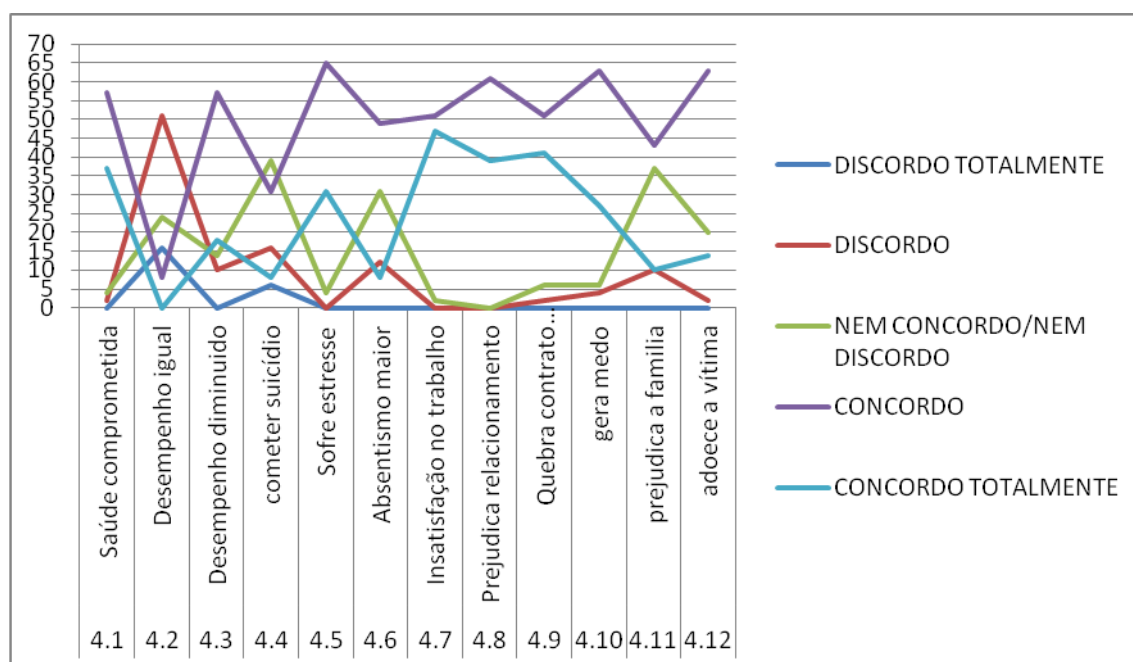


Gráfico 14 - Consequências do assédio moral no trabalho

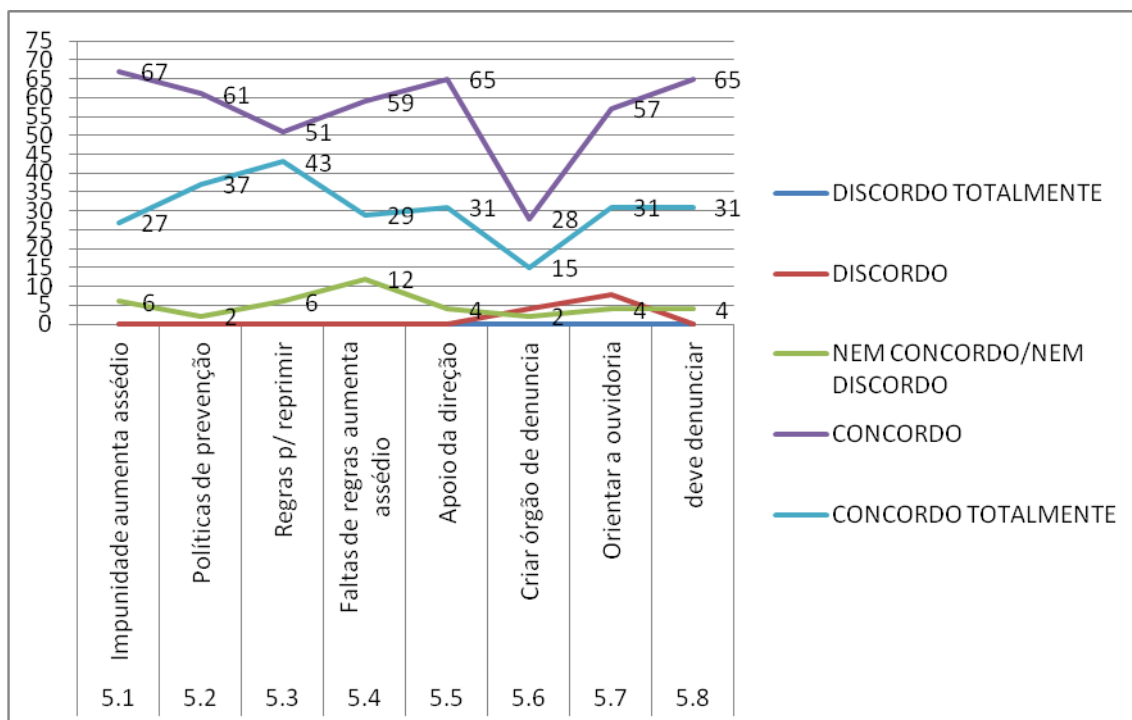


Gráfico 15

5.8 Você tem conhecimento de como a vítima de assédio moral pode buscar auxílio jurídico?

#	Resposta		Pergunta	%
1	Sim	<div></div>	18	37%
2	Não	<div></div>	31	63%
	Total		49	100%

Gráfico 16

5.9 Você já sofreu ou sofre assédio moral?

#	Resposta		Pergunta	%
1	Sim	<div></div>	19	39%
2	Não	<div></div>	30	61%
	Total		49	100%

Gráfico 17